



**MARINA MARTINS
DE JESUS**

**MARKETING INTERNO E A PERCEÇÃO DA UNIÃO
EUROPEIA PELOS SEUS MEMBROS – UM ESTUDO
ENVOLVENDO CIDADÃOS PORTUGUESES E
ALEMÃES**



**MARINA MARTINS
DE JESUS**

**MARKETING INTERNO E A PERCEÇÃO DA UNIÃO
EUROPEIA PELOS SEUS MEMBROS – UM ESTUDO
ENVOLVENDO CIDADÃOS PORTUGUESES E
ALEMÃES**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, e co-orientação do Doutor Carlos Pinho, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

À minha mãe e ao meu irmão.

“The measure of who we are is what we do with what we have.”
Vince Lombardi

o júri

presidente

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia

Professor auxiliar convidado no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Carla Alexandra da Silva Azevedo Lobo

Professora auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Informática da Universidade Portucalense

Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira

Professor auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao Professor Doutor Manuel Au-Yong Oliveira pela orientação, disponibilidade, flexibilidade e amizade.

Ao Professor Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho por todo o apoio e disponibilidade.

Ao Professor Doutor Klaus Rother, da Universidade de Ciências Aplicadas de Muenster, pela disponibilidade e aconselhamento.

À família Peeters-Voskamp por me acolher na sua casa e na sua família durante o ano de mobilidade na Alemanha.

A todos os que se disponibilizaram para responder aos inquéritos e às entrevistas para esta investigação.

palavras-chave

Marketing Interno, União Europeia, Embaixadores da Marca, Percepção da União Europeia, Cultura Unificadora.

resumo

Sessenta e cinco anos passados desde a Declaração Schuman, no dia 9 de maio de 1950, a União Europeia (UE) enfrenta um ceticismo crescente por parte dos seus cidadãos, que se tem vindo a refletir na baixa participação e envolvimento nas eleições europeias e em outras iniciativas. A presente dissertação tem como objetivos: perceber a importância de criar embaixadores da marca UE através de iniciativas de marketing interno, obter uma compreensão mais profunda do marketing interno da UE e analisar as percepções de cidadãos europeus em relação à UE. Foram realizados três estudos para esta dissertação (num desenho de pesquisa misto, qualitativo e quantitativo) que envolveram inquéritos e entrevistas a cidadãos europeus na Alemanha e em Portugal, com a finalidade de perceber e analisar a percepção dos cidadãos inquiridos e entrevistados em relação à UE. Através dos resultados dos inquéritos foram medidas a imagem percebida da UE pelos cidadãos, o conhecimento percebido, o comprometimento percebido, a confiança percebida e a satisfação percebida. Concluiu-se que não existem, de forma geral (em onze dos treze itens testadas), diferenças estatisticamente significativas entre os inquiridos portugueses e os inquiridos alemães, sendo possível inferir que existem similaridades entre as duas nações (embora ressalvando que entre os jovens portugueses inquiridos exista maior descontentamento com a pertença à UE e menos confiança nas instituições da UE – dois dos treze itens analisados e que deram diferenças estatisticamente significativas entre as populações). Com base na análise das entrevistas e dos resultados dos inquéritos, a presente dissertação argumenta que é possível criar uma cultura europeia, melhorar a imagem da UE e criar embaixadores da marca União Europeia. Concluímos ainda que há duas variáveis preditivas da imagem da UE estatisticamente significativas, nomeadamente a influência positiva da UE nos seus cidadãos, e a confiança que os cidadãos têm nas instituições da UE.

keywords

Internal Marketing, European Union, Brand Ambassadors, European Union Perception, Unifying Culture.

abstract

Sixty-five years after the Schuman Declaration on 9th May 1950, the European Union (EU) faces growing skepticism by its citizens, which has been reflected by low participation and involvement in the European elections and other initiatives. This thesis aims to analyze the importance of creating EU brand ambassadors through internal marketing initiatives, aiming to understand in greater depth what internal marketing is being performed, while also analyzing the perceptions of European citizens with regards to the EU. Three studies were conducted for this dissertation (in a mixed research design effort, combining qualitative and quantitative approaches) involving surveys and interviews with European citizens, in Germany and in Portugal, in order to perceive and analyze the perception of those surveyed citizens. Through the survey results the perceived image of the EU by its citizens was measured, as well as the perceived knowledge, perceived commitment, perceived trust and perceived satisfaction. We conclude that there are not, in general (in eleven of the thirteen items tested), statistically significant differences between the Portuguese and German respondents surveyed. Therefore, we can infer that there are similarities between the two nations – although, among the young people surveyed, there is greater dissatisfaction with membership in the EU and less trust in the EU institutions by the Portuguese sample – indeed in two of the thirteen items analyzed statistically significant relationships were found, that is, differences between the two populations. Based on the analysis of interviews and survey results, this dissertation argues that it is possible to create a European culture, to improve the EU's image and to create brand ambassadors of the European Union. We also conclude that there are two predictive variables of the EU's image which are statistically significant, in particular the positive influence of the EU on its citizens, and the citizens' trust in the EU institutions.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	VII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT.....	XI
ÍNDICE	XIII
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	XV
ÍNDICE DE TABELAS.....	XVI
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1 - A UNIÃO EUROPEIA	3
1.1.1 - HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA UNIÃO EUROPEIA	3
1.1.2 - A UNIÃO EUROPEIA COMO MARCA.....	5
1.1.3 - A IDENTIDADE EUROPEIA E A POSSIBILIDADE DE UMA CULTURA UNIFICADORA.....	8
1.1.4 - DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE PORTUGUESES E ALEMÃES – DIMENSÕES DE HOFSTEDE	10
1.2 – MARKETING INTERNO	13
1.2.1 - O QUE É MARKETING INTERNO?.....	13
1.2.2 - A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO	15
1.2.3 - MARKETING INTERNO: PESQUISA DE MARKETING, SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO.....	17
1.3 - <i>BRANDING</i> INTERNO	19
1.3.1 - EMBAIXADORES DA MARCA	21
1.3.2 - PERCEÇÃO DO CONSUMIDOR E MARKETING INTERNO.....	23
1.3.2.1 - <i>BRAND IMAGE</i> – A IMAGEM QUE OS COLABORADORES TÊM DA MARCA.....	24
1.3.2.2 - <i>BRAND KNOWLEDGE</i> E <i>BRAND UNDERSTANDING</i> – O CONHECIMENTO E A COMPREENSÃO DOS COLABORADORES RELATIVAMENTE À MARCA	25
1.3.2.3 - <i>BRAND ENGAGEMENT</i> – O COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES PARA COM A MARCA.....	25
1.3.2.4 - <i>BRAND TRUST</i> – A CONFIANÇA DOS COLABORADORES NA MARCA.....	26
1.3.2.5 - <i>BRAND SATISFACTION</i> – A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM A MARCA	27
CAPÍTULO II - METODOLOGIA APLICADA E RESULTADOS.....	29

2.1 - PROCEDIMENTOS.....	30
2.2 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
2.2.1 - ESTUDO 1 – ENTREVISTA E INQUÉRITOS SOBRE O “EUROSCOLA DAY”	31
2.2.1.1 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO 1	36
2.2.2 - ESTUDO 2 – ENTREVISTAS A CIDADÃOS PORTUGUESES E ALEMÃES 37	
2.2.2.1 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO 2	41
2.2.3 - ESTUDO 3 – INQUÉRITO A CIDADÃOS EUROPEUS – PORTUGUESES E ALEMÃES.....	42
2.2.3.1 - ANÁLISE ESTATÍSTICA	42
CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS.....	42
IMAGEM	42
CONHECIMENTO.....	44
COMPROMETIMENTO.....	48
CONFIANÇA.....	53
SATISFAÇÃO	54
2.2.3.2 - MODELO DE REGRESSÃO LOGIT BINÁRIO – ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	55
2.2.3.3 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO 3	60
CAPÍTULO III – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	64

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Bandeira da União Europeia (Fonte: União Europeia, 2015)	6
Ilustração 2- Comparação das dimensões de Hofstede - Portugal e Alemanha (Fonte: Adaptado em termos visuais e da versão inglesa de Hofstede, 2015)	11
Ilustração 3 - Relação entre seis dimensões preditivas e a imagem da UE (variável dependente) (elaboração própria).....	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas selecionadas da Questão 1 (elaboração própria)	34
Tabela 2 - Respostas selecionadas da Questão 2 (elaboração própria)	34
Tabela 3 - Respostas selecionadas da Questão 4 (elaboração própria)	35
Tabela 4 - Respostas selecionadas da Questão 7 (elaboração própria)	35
Tabela 5 - Perfil da Amostra (elaboração própria).....	42
Tabela 6 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à imagem (positiva) percebida da União Europeia (elaboração própria)	43
Tabela 7 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I feel that I am informed about the EU and its decisions.” (elaboração própria)	45
Tabela 8 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I have a clear idea of what the European Union represents.” (elaboração própria)	45
Tabela 9 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I know how the EU impacts my life.” (elaboração própria)	46
Tabela 10 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I would like to know more about the EU and its decisions.” (elaboração própria)	47
Tabela 11 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “The EU needs a clearer message.” (elaboração própria)	47
Tabela 12 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “European citizens opinion is taken into account by the EU.” (elaboração própria)	49
Tabela 13 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I am happy that my country is a member of the EU.” (elaboração própria)	50
Tabela 14 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I feel that the EU has a positive influence on my life.” (elaboração própria)	51
Tabela 15 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I feel that I am an EU citizen.” (elaboração própria).....	51
Tabela 16 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “The EU is important for the world.” (elaboração própria)	52
Tabela 17 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I trust the EU and its institutions.” (elaboração própria)	53
Tabela 18 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I am satisfied with EU work and decisions.” (elaboração própria)	54
Tabela 19 - Modelo de regressão logit binário (elaboração própria).....	58
Tabela 20 - Previsão dos modelos de regressão (elaboração própria)	59

INTRODUÇÃO

Será que as pessoas entendem a União Europeia (UE), a sua identidade e aquilo que esta organização representa? Será que a União Europeia pode ser vista como uma marca? Estarão os cidadãos europeus informados sobre as iniciativas de marketing interno da UE? Qual é a percepção dos cidadãos europeus da União Europeia? Como poderá essa percepção ser útil, numa perspetiva de marketing interno e na criação de embaixadores da marca União Europeia?

Se o sucesso de uma marca é influenciado pela forma como esta é vivida pelos consumidores e se a imagem da marca vem das pessoas que têm contacto com a marca, será que a União Europeia é uma marca bem-sucedida? A União Europeia tem a bandeira conhecida pelas suas 12 estrelas amarelas dispostas em círculo num fundo azul-escuro, simbolizando os ideais de unidade, solidariedade e harmonia entre os povos da Europa. Para além disso, a UE tem o hino europeu - A Nona Sinfonia composta em 1823 por Ludwig van Beethoven, o lema "Unidade na Diversidade", o dia da Europa (dia 9 de maio) e o Euro, a moeda única que é também a moeda oficial de 19 dos 28 países que fazem atualmente parte da UE (União Europeia, 2015).

Tal como acontece com as empresas e os seus produtos ou serviços, a capacidade competitiva de um país ou região é fortemente determinada pelo poder da sua imagem de marca (Anholt, 2004 *apud* Giannopoulos, Piha, e Avlonitis, 2011), o que tem levado as entidades governamentais nacionais a definir e implementar estratégias capazes de gerar atratividade e uma imagem positiva e agradável na mente do seu público-alvo, o que contribuirá para a sua sustentabilidade.

Apesar de existir vasta literatura em marketing e *branding* na sua vertente comercial, pouco tem sido escrito sobre marketing interno e nenhum artigo científico foi encontrado que relacionasse a União Europeia (enquanto organização) e marketing ou marketing interno. Assim, a presente dissertação visa preencher uma lacuna existente na literatura, e para tal foram realizados três estudos.

Em relação ao estudo 1, o objetivo foi o de perceber a importância do evento “Euroscola day” como iniciativa de marketing interno da União Europeia, através de alunos envolvidos. As questões de pesquisa de base para o estudo 1 foram: “Como é vista a UE pelas gerações mais jovens?” e “Qual a importância, e relevância, do evento de marketing interno ‘Euroscola day’, inclusive na criação de embaixadores da marca UE?”. Para o estudo foi utilizada a metodologia qualitativa, através da realização de entrevista

semiestruturada (com guião) e inquéritos (total de sete, com as mesmas perguntas da entrevista), a um total de oito jovens participantes portugueses.

Para o estudo 2, que teve como objetivo obter uma compreensão mais profunda do marketing interno na UE, as questões de pesquisa foram: “Qual o nível de conhecimento de cidadãos portugueses e alemães sobre as iniciativas de marketing interno da UE?” e “Qual a importância de existir um entendimento comum ou uma cultura comum entre os Estados Membros da UE?”. Relativamente ao estudo 2, foi utilizada a metodologia qualitativa, tendo sido realizadas 31 entrevistas semiestruturadas com guião (a cidadãos alemães e portugueses).

Relativamente ao estudo 3, cujo objetivo foi medir a perceção dos cidadãos europeus, concretamente portugueses e alemães, em relação à UE, as questões de pesquisa consideradas foram: “Qual a perceção de cidadãos alemães e portugueses da UE?”, “Quais as semelhanças entre a perceção dos inquiridos alemães e a perceção dos inquiridos portugueses?” e “Quais os fatores/variáveis que influenciam a imagem positiva da UE?” Houve um total de 89 respostas válidas, a este inquérito feito online.

Com base na análise das entrevistas e dos resultados dos inquéritos, a presente dissertação argumenta que é possível criar uma cultura europeia, melhorar a imagem da UE e criar embaixadores da marca União Europeia.

De referir que a investigadora se focou em cidadãos portugueses e alemães, por serem dos países onde desenvolveu os seus estudos de mestrado, e também por incorporarem perspetivas diferentes da UE, sendo um país mais central (Alemanha) e o outro mais periférico (Portugal).

O próximo capítulo desta dissertação trata-se de uma revisão da literatura sobre a União Europeia, marketing interno e perceção dos consumidores. O terceiro capítulo explica a metodologia utilizada para a investigação, que consiste numa metodologia mista, tendo sido efetuados três estudos envolvendo entrevistas e inquéritos a cidadãos portugueses e alemães. O último capítulo apresenta as conclusões principais do estudo no seu todo, as limitações e as recomendações futuras.

Finalmente, gostaria de referir que o feedback dos revisores da conferência internacional EDULEARN 2015 foi importante e culminou na publicação do artigo ligado ao tema em estudo (Au-Yong-Oliveira e Jesus, 2015).

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

1.1 - A UNIÃO EUROPEIA

1.1.1 - HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA UNIÃO EUROPEIA

A União Europeia (EU) é uma parceria económica e política com características únicas, considerada historicamente como uma organização internacional, constituída por 28 países europeus, que juntos compreendem uma grande parte do continente europeu (União Europeia, 2015).

Com o lema “Unidade na diversidade”, a UE é uma união supranacional com 24 línguas oficiais, uma superfície que se estende por mais de 4 milhões de km² (União Europeia, 2015), uma população estimada de 508.191.116 habitantes (Eurostat, 2015b) e um PIB *per capita* de 23.200 euros (PIB real *per capita*, por habitante, em 2014) (Eurostat, 2015a)

A UE teve início no final da Segunda Guerra Mundial, com o propósito de incentivar a cooperação económica na Europa, baseando-se na premissa de que os países com relações comerciais entre si, se tornam economicamente dependentes, reduzindo assim os riscos de conflito (União Europeia, 2015). Da cooperação económica resultou a criação da Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1958, inicialmente constituída por seis países: Alemanha, Bélgica, França, Itália, Luxemburgo e Países Baixos (União Europeia, 2015). Desde então, assistiu-se à criação de um enorme mercado único em constante evolução (União Europeia, 2015).

A união económica CEE, evolui para uma organização que abrange muitos outros domínios, passando a chamar-se União Europeia, em 1993 (União Europeia, 2015). A UE assegurou mais de 50 anos de paz e estabilidade, deu origem a uma moeda única comum aos Estados-Membros da UE - o Euro - e desenvolveu o mercado interno, possibilitando a livre circulação de pessoas, bens, serviços e capitais dentro do continente europeu (União Europeia, 2015).

Os valores fundamentais da UE são: dignidade humana, liberdade, democracia, igualdade, Estado de direito e respeito pelos direitos humanos. Estes direitos estão consagrados na Carta dos Direitos Fundamentais, desde a assinatura do tratado de Lisboa, em 2009. As instituições europeias e os Estados-Membros têm a obrigação legal de os respeitar quando aplicam a legislação europeia (União Europeia, 2015).

A União Europeia é constituída por sete instituições principais: o Parlamento Europeu, a Comissão Europeia, o Conselho da União Europeia, o Conselho Europeu, o Banco

Central Europeu, o Tribunal de Justiça da União Europeia e o Tribunal de Contas Europeu. As competências no controlo e alterações na legislação são divididas entre o Parlamento e o Conselho da União Europeia e as tarefas executivas são levadas a cabo pela Comissão Europeia e numa capacidade limitada pelo Conselho Europeu. A política monetária da zona do euro é governada pelo Banco Central Europeu. A interpretação, a aplicação da legislação da UE e os tratados são assegurados pelo Tribunal de Justiça da União Europeia. O orçamento da UE é analisado pelo Tribunal de Contas Europeu. Existem, para além disso uma série de órgãos auxiliares que aconselham a UE e/ou que operam em uma área específica (Fontaine, 2014).

A União Europeia atua em vários domínios políticos com influência para os Estados-Membros, tais como: 1) as políticas de inovação, introduzindo as tecnologias mais avançadas em áreas como a investigação e o desenvolvimento, proteção do ambiente, e a energia; ou 2) as políticas de solidariedade (políticas de coesão) em questões regionais, agrícolas e sociais (Fontaine, 2014). Para tais políticas, a União dispõe de um orçamento anual que lhe permite acrescentar valor às ações dos governos nacionais (Fontaine, 2014).

No século XXI, a UE compromete-se a melhorar o nível de vida dos seus cidadãos, protegendo o ambiente, fomentando o emprego, reduzindo as disparidades regionais e ligando regiões anteriormente isoladas, através do desenvolvimento de infraestruturas (União Europeia, 2015). Atualmente, a União Europeia tem por missão: 1) manter e consolidar a paz estabelecida entre os Estados-Membros; 2) aproximar os países europeus através da cooperação operacional; 3) garantir que os cidadãos europeus vivem em segurança; 4) promover a solidariedade económica e social; 5) preservar a identidade e a diversidade europeias num mundo globalizado; 6) fomentar os valores que os europeus partilham (Fontaine, 2014).

Apesar de ter vindo a promover a paz e a estabilidade, quer dentro das suas fronteiras quer a nível global, de acordo com os dados do Eurobarómetro referentes à Primavera de 2015 (Eurobarometer 83, 2015), apenas 41% dos europeus têm uma imagem positiva da UE. Isto significa que quase 6 em cada 10 cidadãos da UE têm uma imagem negativa ou neutral da União. Para além disso, de acordo com a mesma pesquisa, somente 40% dos cidadãos europeus inquiridos afirma confiar na União Europeia. A perceção da imagem da UE por cidadãos europeus e o grau de confiança dos mesmos em relação à UE e às suas instituições são dois dos aspetos compreendidos no inquérito aplicado para esta pesquisa e que serão analisados posteriormente.

Em comunicação ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, a Comissão Europeia (European Commission, 2014) afirma querer ir além da base de Bruxelas, em toda a UE, para reconstruir e reconquistar a confiança dos cidadãos da UE. A Comissão Europeia (European Commission, 2014) acredita que os cidadãos julgarão a EU pelo seu compromisso e entrega, de acordo com as melhorias que eles verão nas suas vidas como resultado.

1.1.2 - A UNIÃO EUROPEIA COMO MARCA

De acordo com a revisão da literatura, diversos autores empenharam-se em definir o conceito de marca. A American Marketing Association (AMA, 2014), apresenta a seguinte definição de marca:

"A brand is a name, term, sign, symbol or design, or a combination of them, which is intended to identify the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competitors."

A marca é o processo de criação de uma proposta única através de várias atividades de marketing, que servem aos consumidores e às organizações para identificar bens e serviços e diferenciá-los dos concorrentes (Gnoth, 2002 *apud* Im, Kim, Elliot, e Han, 2012; Aaker, 1991 *apud* Pike, 2009)

Voase (2012), na sua definição de marca, destaca o seu carácter reducionista. Para o autor, uma marca autêntica é uma construção simbólica que facilita o reconhecimento, transmite reputação e gera uma resposta instintiva por parte do consumidor. Portanto, a marca é o conjunto de associações simbólicas que os consumidores foram ensinados a atribuir-lhe.

Fan (2010) argumenta que cada país tem um nome exclusivo e imagens associadas nas mentes das pessoas, dentro e fora do país, e que por isso cada nação é uma marca (marca-país). Para o autor, marca país é um conceito que se refere à imagem mental que pessoas estrangeiras têm do país.

Após definir o significado de marca de acordo com vários autores, é possível afirmar que a marca da União Europeia foi cuidadosamente concebida. A União Europeia tem a bandeira conhecida pelas suas 12 estrelas amarelas dispostas em círculo num fundo azul-escuro (Ilustração 1), que simboliza os ideais de unidade, solidariedade e harmonia entre os povos da Europa. A UE tem ainda o hino europeu - A Nona Sinfonia composta em 1823 por Ludwig van Beethoven, o lema "Unidade na Diversidade", o dia da Europa

(dia 9 de maio) e o Euro, a moeda única que é também a moeda oficial de 19 dos 28 países que fazem atualmente parte da UE (União Europeia, 2015).



Ilustração 1 - Bandeira da União Europeia (Fonte: União Europeia, 2015)

No entanto, será que as pessoas entendem a UE, a sua identidade e aquilo que esta representa? A União Europeia sugere que a dignidade humana, a liberdade, a democracia, a igualdade, o Estado de direito e o respeito pelos direitos humanos são os valores fundamentais da UE, consagrados na Carta dos Direitos Fundamentais, desde a assinatura do Tratado de Lisboa, em 2009 (União Europeia, 2015). Assim, se o sucesso de uma marca é influenciado pela forma como esta é vivida pelos consumidores e se a imagem da marca vem das pessoas que têm contacto com a marca, será que a União Europeia é uma marca bem-sucedida?

Considerando que o conceito de marca tem vindo a adquirir cada vez mais importância na área do marketing e sendo, hoje, considerada parte central de qualquer empresa ou organização, não é menos verdade que a marca possui extrema importância quando falamos de uma região e de uma organização como a União Europeia. Tal como acontece com as empresas e os seus produtos ou serviços, a capacidade competitiva de um país ou região é fortemente determinada pelo poder da sua imagem de marca (Anholt, 2004 *apud* Giannopoulos, Piha, e Avlonitis, 2011), o que tem levado as entidades governamentais nacionais a definir e implementar estratégias capazes de gerar atratividade e uma imagem positiva e agradável na mente do seu público-alvo, o que contribuirá para a sua sustentabilidade.

A crescente competitividade entre os países levou ao aparecimento de vários estudos. As duas medidas existentes consideradas mais credíveis para avaliar uma marca país são o Future Brand Country Brand Index e o Anholt-GfK Roper Nation Brands Index (NBI). Na verdade, no segundo trimestre de 2006 Simon Anholt (responsável pelo Anholt Nation Brands Index) decidiu usar o NBI para medir a “saúde” de marca da União Europeia como um todo (Anholt, 2007). O autor descreveu a imagem que o mundo tem da Europa como “muito favorável”, acrescentando que os resultados surpreenderam algumas

peessoas, especialmente dentro da própria Europa, onde a UE não é pensada como uma “marca” mundialmente admirada. Desta forma, pode-se considerar que um dos principais desafios para a diplomacia pública da UE é a falta de coerência vertical dentro da UE. É sugerido nesta dissertação que uma forma de ultrapassar a falta de coerência dentro da UE, é recorrer a iniciativas de marketing interno.

Anholt (2007) percebe com o seu estudo que a imagem positiva da Europa enquanto continente dá lugar a uma imagem de baixa estima quando a referência é a Europa como organização. O autor explica que "União Europeia" está associada a expressões como máquina política e administrativa da Europa, disfuncional, corrupção, burocracia, legislação, mesquinhez e ideologias ultrapassadas.

Tem havido um grande debate sobre a imagem da Europa, tanto interna como externamente. Por circunstância do 50º aniversário do Tratado de Roma, a Comissão Europeia anunciou um concurso à escala europeia, dirigido aos alunos, para projetar um novo logótipo e *slogan* para a Europa (Anholt, 2007). A competição baseou-se no tema 'identidade da marca ', precisamente porque, para os jovens em particular, a Europa atravessa uma espécie de uma crise de identidade, e seria certamente mais conveniente se a Europa se visse capaz de estimular a união sob um único *slogan* e um único logótipo (Anholt, 2007).

A competição reflete, na opinião de Anholt (2007), um ponto importante sobre a reputação de lugares: assim como as marcas comerciais e corporativas, uma identidade de marca forte tende a resultar num sentimento unido de propósito comum dentro da própria organização. O autor acredita que qualquer empresa que seja questionada sobre a sua marca falará em primeiro lugar sobre a sua cultura corporativa – a forma como o *staff* "vive a marca" – antes de falar de questões de promoção externa e publicidade.

Uma razão pela qual a imagem da marca Europa como instituição está longe da "natural" marca da Europa como continente deve-se à falta de uma marca interna forte, amplamente aceite e à ausência de um senso de propósito e identidade comuns (Anholt, 2007). O desafio atual para todos os países da UE é encontrar maneiras de apresentar e representar continuamente as suas realizações culturais do passado, em simultâneo com os seus equivalentes modernos, de forma inovadora, relevante e atraente, para o público mais jovem (Anholt, 2007). Esta tarefa é cada vez mais difícil devido ao aumento da pluralidade das sociedades modernas multirraciais. A diversidade cultural na União Europeia é um fator crítico e a principal barreira para um entendimento comum dos valores da UE.

Outra razão para a frágil "imagem de marca" da EU, segundo Anholt (2007), é o hábito dos Governos dos Estados-Membros de atribuir todos os sucessos ao seu país e todas as falhas à UE. Não é impossível uma pessoa sentir múltiplas lealdades – para com a comunidade, para com a região, para com o país, para com o continente - mas se a lealdade e o compromisso fraquejarem numa das áreas, os políticos usam-na para despejar algo indesejado ou negativo, e ao longo do tempo esse hábito vai enfraquecer e, eventualmente, matar a marca (Anholt, 2007)

Anholt (2005, *apud* Filipe, 2010) afirma que a forma como uma imagem de um lugar é comunicada é de extrema importância e deve ser coerente quando divulgada pelos seis canais de comunicação que o autor identifica, naquele que designa como o Hexágono do *Place Branding*, sendo eles: turismo, população, exportações, governação, investimento e imigração e cultura e património. Neste sentido, se uma marca EU forte é o resultado de uma organização que prova ser competente, inovadora e atraente em todos os pontos do hexágono, a UE como uma instituição falha porque só toca um dos pontos do hexágono: como um órgão cuja função principal é regulamentar, somente alcança o ponto governação – aspeto aborrecido e indesejável – e raramente toca as populações através de um dos outros pontos do hexágono que realmente as inspira (Anholt, 2007).

A tarefa de identidade para a Europa é, por conseguinte, principalmente interna: definir a sua visão para os próximos 50 anos e gerar consenso em torno da mesma. Anholt (2007) acredita que, a menos que o efeito seja “relevante, credível e inspirador” para as pessoas e que diga respeito às áreas com que os cidadãos se preocupam mais, a marca da Europa, como a instituição corre o risco de ser uma sombra fraca da marca da Europa como continente.

1.1.3 - A IDENTIDADE EUROPEIA E A POSSIBILIDADE DE UMA CULTURA UNIFICADORA

A identidade está entre as entidades que são frequentemente mercantilizadas no mundo globalizado, e que é constantemente negociada nas interações de uma instituição como fator-chave envolvido na definição da ordem social. No contexto europeu, é de facto uma identidade supranacional, um sentimento de união Europeia, que parece estar entre os bens públicos que a UE precisa de anunciar nesta fase crucial do seu desenvolvimento, um produto que, se “consumido”, pode ajudar a preservar o delicado equilíbrio entre nacionalismo e supranacionalismo.

Identidade europeia é uma construção social. A "identidade europeia" foi a construção de uma Europa dilacerada pela guerra mundial - ela significou coisas diferentes para

pessoas diferentes ao longo das últimas sete décadas. Os políticos europeus tinham conseguido integrar as nações numa Europa forte, com uma identidade coerente de paz e prosperidade. No século XXI, no entanto, acredita-se que tenhamos chegado a um ponto de crise na construção da identidade europeia (Colliver, 2015).

Apesar das suas notáveis realizações, o projeto de uma Europa unida tem encontrado fraco consenso entre os europeus, e tem sido frequentemente contestado por ondas de desconfiança e ceticismo. De um modo geral, a herança nacionalista dos europeus e o sólido senso de pertença a uma nação – a existência de fortes culturas nacionais, incluindo a preferência pela língua nacional, costumes nacionais, determinados valores e crenças e um conceito de religião por vezes muito particular (Brown, 1995; Usunier e Lee, 2005) – são identificados como fatores que contribuem para o fraco sentimento de pertença europeia (Magistro, 2007). A manifestação mais recente da integração europeia é uma estrutura que nunca existiu antes: ela combina os poderes nacionais e supranacionais através da congregação de sistemas estaduais e supra-estatais.

Como consequência, o entusiasmo dos pioneiros da União Europeia tem sido substituído por uma visão mais cética do futuro por parte dos cidadãos europeus. Mais concretamente, o ceticismo em relação à União Europeia parece ser estimulado pela ideia de que, a longo prazo, a integração europeia pode restringir a soberania e a autonomia dos Estados-Membros, frustrar os valores democráticos europeus, e pôr em risco a sua diversidade cultural e linguística (Magistro, 2007). Contudo, se a participação popular é o que dá a uma instituição plena legitimidade e se a aprovação e envolvimento dos cidadãos europeus está a faltar, pode-se afirmar que a União carece de um fundamento democrático sólido (Magistro, 2007).

Magistro (2007) acredita que a formação de uma identidade coletiva entre os europeus (sentido de cultura europeia unificadora, com entendimentos partilhados), ou pelo menos de um sentido de harmonia alimentado pela prossecução de interesses e ambições comuns, poderia facilitar o processo de integração, conferir autoridade democrática à União, e apaziguar o sentimento de ameaça ao património cultural, linguístico e ideológico dos seus Estados-Membros. Colliver (2015) acredita que, se os cidadãos da Europa pretendem manter a paz e a prosperidade a longo prazo, a renovação e revisão de uma noção do que significa ser europeu, nos tempos difíceis do presente, é um imperativo. A autora defende que as diferenças culturais não são um impedimento para uma sociedade partilhada, acrescentando que os dois níveis de identidade - o nacional e

o europeu – podem inclusive dar aos cidadãos europeus o melhor dos dois mundos: pertença patriótica e cooperação e comunidade europeia (Colliver, 2015).

O inquérito desenvolvido para esta pesquisa investiga aspetos como a imagem de cidadãos europeus da UE, a satisfação com a União, o comprometimento com a UE e ainda as opiniões dos inquiridos sobre uma cultura única europeia. Os resultados serão apresentados e discutidos mais à frente, no capítulo dedicado à metodologia e resultados.

É importante considerar que o alinhamento dos membros da organização e a partilha de valores e entendimentos entre si são fatores apontados na literatura como sendo essenciais para o sucesso de iniciativas de marketing interno e *branding* interno (Harris e de Chernatony, 2001; Ravens, 2012).

1.1.4 - DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE PORTUGUESES E ALEMÃES – DIMENSÕES DE HOFSTEDE

Os países que farão parte do estudo são a Alemanha e Portugal. Para além da questão da conveniência (sendo a investigadora portuguesa, os portugueses são naturalmente objeto de estudo; e tendo realizado programa Erasmus na Alemanha durante o estudo, havia acesso facilitado a cidadãos alemães), os portugueses, estando na periferia, e os alemães, estando no centro de todas as decisões “de peso” da UE, afigurava-se interessante realizar um estudo comparativo destes países e em relação à UE. Desta forma, a seguir serão comparadas algumas dimensões destes países membros da UE.

Atualmente é difícil ignorar a importância de uma comunicação, colaboração e cooperação efetivas entre as diferentes culturas. Existem alguns estudos que têm merecido mais atenção no que respeita à análise de culturas e de interações entre si. Dois autores que têm merecido grande atenção nesta área são Hofstede (2001) e House et al. (2004).

Geert Hofstede é um psicólogo social e antropólogo holandês que estudou as interações entre culturas. Uma das suas realizações mais notáveis é o estabelecimento da teoria de dimensões culturais, que proporciona uma estrutura sistemática para avaliar as diferenças entre as nações e culturas. Geert Hofstede desenvolveu uma análise que estuda seis dimensões: 6-D Model, que permite entender melhor as culturas e compará-las umas com as outras. Estas dimensões são: a distância ao poder (igualdade versus desigualdade), o individualismo (versus coletivismo), a aversão à incerteza / risco (versus tolerância da incerteza / risco), a masculinidade (versus feminilidade), a orientação para o

longo prazo (versus orientação para o curto prazo), e a indulgência (versus contenção) (Hofstede, 2001).

Em 1991, também o pesquisador Robert J. House, da Universidade de Wharton, na Pensilvânia, desenvolveu e liderou o projeto Globe (Global leadership and organizational behavior effectiveness). O estudo aborda a cultura organizacional em nove dimensões quantitativas (seis das quais baseadas nas dimensões analisadas por Hofstede): assertividade, orientação para o futuro, igualdade de género, orientação para o humano, coletivismo institucional, coletivismo de grupo, orientação para o resultado, distância de poder e controle de incertezas (House et al., 2004).

Para este trabalho optamos por estabelecer a comparação entre Portugal e a Alemanha, de acordo com as dimensões de Hofstede (2001). Este foi o modelo escolhido porque, apesar de alguma crítica, permite a comparação direta entre as culturas dos países que constituem a amostra para a nossa investigação (Ilustração 2).

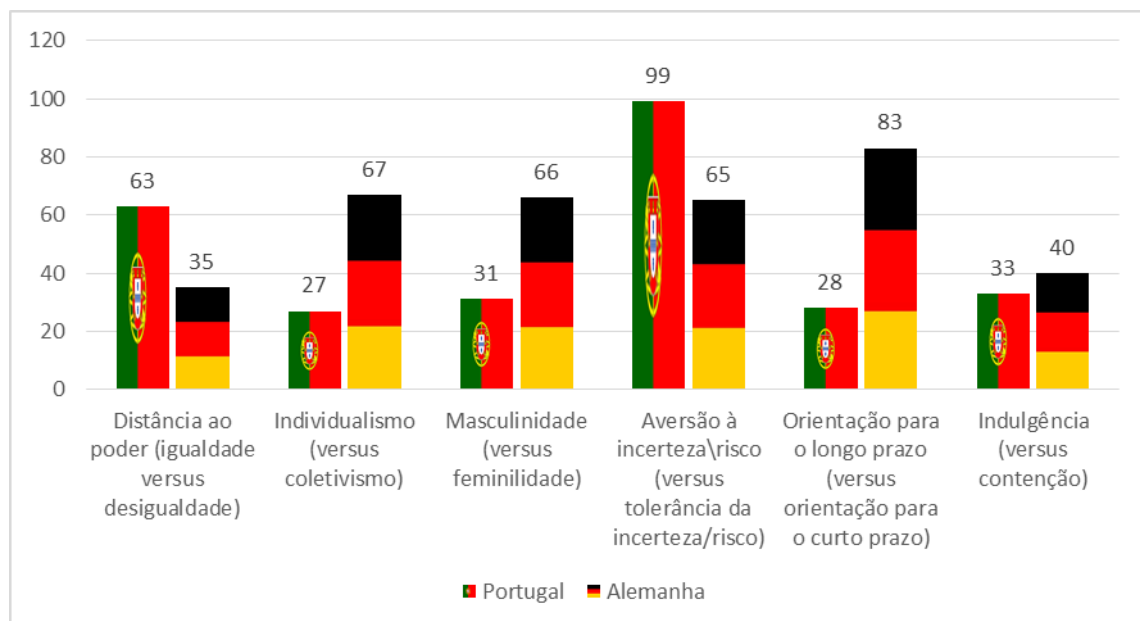


Ilustração 2- Comparação das dimensões de Hofstede - Portugal e Alemanha (Fonte: Adaptado em termos visuais e da versão inglesa de Hofstede, 2015)

Distância ao poder (igualdade versus desigualdade)

Em Portugal, a pontuação para esta dimensão é 63, refletindo que a distância hierárquica é aceite. Comparativamente com a Alemanha, com uma pontuação de 35, podemos verificar que apresenta um valor acentuadamente inferior ao de Portugal, o que significa que a distância ao poder é mais reduzida. Os alemães têm, à partida, um papel participativo e uma comunicação mais direta e clara com os seus superiores.

Individualismo (versus coletivismo)

Esta dimensão baseia-se no grau de independência que a sociedade mantém entre os seus membros. Em Portugal, a sociedade é coletivista, com uma pontuação de 27. A lealdade é fundamental para as sociedades coletivistas. No caso da Alemanha, verificamos que se trata de uma sociedade mais individualista, com uma pontuação de 67. Trata-se, portanto, de uma cultura na qual o “eu” se sobrepõe ao “nós”, sendo que é esperado que cada um tenha uma certa autonomia e que seja capaz de cuidar de si próprio e da sua família.

Masculinidade (versus feminilidade)

Portugal apresenta uma pontuação baixa nesta dimensão – 31 pontos - o que nos diz que a cultura portuguesa é feminina, que os valores dominantes na sociedade passam por cooperação, por cuidar dos outros e pela qualidade de vida e que se trata de um país onde a palavra-chave é consenso. Por outro lado, a Alemanha apresenta uma pontuação de 66, revelando uma sociedade mais competitiva, com preferência pela realização, assertividade e recompensas materiais no sucesso.

Aversão à incerteza / risco (versus tolerância da incerteza / risco)

Esta dimensão diz respeito à forma como a sociedade lida com o facto de não saber aquilo que o futuro reserva. Portugal revela-se, nesta dimensão, um país com elevada aversão ao risco – 99 pontos – e por isso com necessidade emocional de regras e com uma provável resistência à inovação. A Alemanha, por sua vez, apresenta uma pontuação de 65, o que indica uma menor aversão à incerteza, comparativamente à sociedade portuguesa e, por isso, com uma maior orientação para a inovação. Este aspeto pode estar relacionado com o facto de ser uma sociedade mais masculina que a portuguesa, onde os jovens permanecem até mais tarde em casa dos pais, o que pode levar a uma maior preferência pela sensação de estabilidade.

Orientação para o longo prazo (versus orientação para o curto prazo)

A pontuação de Portugal nesta dimensão é 28, revelando uma cultura com orientação para o curto prazo, com a preferência por um pensamento mais normativo e menos pragmático. Esta pontuação indica que os portugueses apresentam grande respeito pelas tradições, com relativamente pouca propensão a poupar para o futuro e com foco na obtenção de resultados rápidos. A Alemanha, ao contrário de Portugal, apresenta uma pontuação de 83, demonstrando ser um país pragmático, no qual as pessoas

demonstram maior capacidade para adaptar as tradições a condições de mudança, maior propensão para a poupança e investimento e perseverança em alcançar resultados.

Indulgência (versus contenção)

Com uma pontuação relativamente baixa de 33, Portugal é, segundo o estudo de Hofstede, uma cultura de contenção, que se caracteriza por uma tendência para o cinismo e para o pessimismo. Os portugueses são assim guiados por normas sociais e a indulgência é vista como algo, de certo modo, errado. Nesta dimensão, a Alemanha revela-se também ela uma sociedade contida, com uma pontuação de 40.

1.2 – MARKETING INTERNO

1.2.1 - O QUE É MARKETING INTERNO?

I [Moya Greene, CEO da Royal Mail] spend time in the field communicating with our own people trying to help them understand how good we are at what we do. If you count postal workers and their families, that's nearly 500,000 people. They are the most powerful ambassadors for our brand, and they need to be given accurate information about what we're doing. That's not always easy because there is so much negativism in the media. I see good internal communications as a way to punch through that and get our message out – to tell our people, "Here's what's really happening. Stand up and be proud." (Barton e Nuttall, 2012).

A citação acima é aqui referida com o intuito de especificar o que envolve o marketing interno e a criação de embaixadores da marca. Envolve, segundo Moya Greene, CEO [Chief Executive Officer] da Royal Mail, comunicar no terreno com os colaboradores da empresa, e com as suas famílias, aquilo que a organização faz bem. Os que estão ligados à organização são os embaixadores mais poderosos da marca, e desta forma têm que ser informados sobre os aspetos positivos da organização, da sua atuação. Em grande parte, isto é importante dado o negativismo que existe, da parte dos *media*. Assim a comunicação interna afigura-se como sendo fulcral no processo de criação de embaixadores da marca. A União Europeia (UE) também tem tido muito negativismo da parte dos *media*, e os verdadeiros embaixadores da UE são igualmente os seus membros, os seus cidadãos e as suas famílias, que a compõem.

A discussão sobre o uso do conceito de marketing num contexto interno da organização surgiu na literatura de marketing e gestão de serviços no final dos anos 1970 (Varey e

Lewis, 1999). Quase quatro décadas depois, existe um interesse crescente no que diz respeito ao conceito de marketing interno (MI). Não existe, no entanto, uma definição consensual para esta área emergente do marketing (Ahmed e Rafiq, 1995).

Várias revisões de literatura sobre MI resultaram em classificações alternativas do conceito. Enquanto alguns autores veem MI como um conceito, uma filosofia ou uma prática da gestão, outros relacionam o mesmo com gestão de recursos humanos, marketing de serviços ou gestão da mudança (Lings e Brooks, 1998). Não obstante, a maioria dos autores acredita que MI pode contribuir para uma melhor qualidade do serviço prestado (Lings e Brooks, 1998).

Segundo Rafiq e Ahmed (2000) o termo marketing interno foi usado pela primeira vez por Berry et al. (1976), mais tarde por George (1977), Thompson et al. (1978) e Murray (1979). O termo começou a ganhar destaque junto dos académicos com o artigo de Berry (1981, *apud* Rafiq e Ahmed, 2000) no qual o autor definiu marketing interno como "ver os funcionários como clientes internos e ver empregos como produtos internos que satisfaçam as necessidades e desejos destes clientes internos, considerando simultaneamente os objetivos da organização"¹. Muitos proponentes do marketing interno seguem o ponto de vista de Berry (1981) vendo o funcionário como cliente interno (Berry e Parasuraman, 1992; Cahill, 1995; Foreman e Money, 1995).

Piercy e Morgan (1990) acreditam que o propósito daquilo a que chamamos marketing interno é desenvolver um programa de marketing dirigido ao mercado interno da organização, que por sua vez completa o programa de marketing para o mercado externo de consumidores e competidores. Os autores defendem que os métodos tradicionais de marketing externo não são suficientes para causar um impacto positivo sobre o desempenho da organização. É possível verificar que existe na literatura um certo consenso sobre a importância da gestão das relações e de conhecimentos, e do cultivo de uma mentalidade de aprendizagem constante dentro da organização (Piercy e Morgan, 1990; Dunmore, 2002; Ballantyne, 2003).

Berry e Parasuraman (1992, p. 25) argumentam que marketing interno consiste em "atrair, desenvolver, motivar, e reter funcionários qualificados através de 'empregos-produto' que satisfaçam as suas necessidades."²

Segundo Varey (1995), MI consiste na aplicação do conceito tradicional do marketing e do marketing mix dentro da organização (aos empregados como clientes da

¹ Citação traduzida pela autora.

organização), com o objetivo de melhorar a efetividade da organização, através da melhoria das relações no mercado interno. De acordo com o autor, MI tem sido proposto como uma abordagem da gestão que capacita e motiva todos os membros da organização para examinar o seu contributo.

Gummesson (1991) e Grönroos (1995) vão mais longe e argumentam que MI consiste em preparar todos os funcionários de uma organização para ser *marketers* em regime *part-time*.

Joseph (1996) expande a definição de MI, propondo que "MI é a aplicação de marketing, recursos humanos, e teorias, técnicas e princípios aliados, para motivar, mobilizar, cooptar e gerir funcionários a todos os níveis da organização para continuamente melhorar a forma como eles servem clientes externos e outros funcionários".³ Os autores acrescentam que MI efetivo responde às necessidades dos seus funcionários.

Lings e Brooks (1998) por sua vez, afirmam que o mercado interno consiste na comunicação entre grupos dentro da organização e que, por conseguinte, marketing interno é o processo de criação de condições de mercado dentro da organização que assegurem que as necessidades e desejos dos clientes internos são atendidos. Baseando-se nesta premissa, os autores defendem que a relação entre os clientes e os fornecedores internos é o foco do esforço do marketing interno.

De acordo com Varey e Lewis (1999), MI é a gestão das relações e do conhecimento requeridos para a "nova organização". Dunmore (2002), por sua vez, sugere que marketing interno está relacionado com as atividades e recursos existentes dentro de uma organização que influenciam a natureza da sua cultura como forma de alcançar determinado objetivo.

1.2.2 - A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO

A importância do MI está relacionada com o aumento da significância do setor dos serviços e de uma economia baseada no conhecimento. No entanto, uma estratégia de marketing interno não é apenas importante para o setor de serviços (Dunmore, 2002). O MI surgiu como marketing aplicado num ambiente interno das organizações, como o propósito de transformar os colaboradores em promotores. MI diz respeito, em grande parte, àquilo que as pessoas fazem dentro de uma organização e que contribui para o seu propósito, sendo que todos os elementos da organização participam e influenciam o

² Citação traduzida pela autora.

³ Idem.

marketing interno (Dunmore, 2002). A aplicação do marketing num ambiente interno pretende obter um compromisso entre os colaboradores e como forma de melhorar a performance da organização.

Inicialmente, a literatura percebeu o marketing interno como uma ferramenta para motivar e satisfazer os colaboradores, sugerindo que colaboradores satisfeitos e motivados resultam em clientes satisfeitos (Berry e Parasuraman, 1992). Segundo a literatura, o conceito desenvolveu-se para uma fase de orientação para o cliente, sendo que o uso de práticas semelhantes ao marketing externo foram consideradas a melhor forma para alcançar os objetivos do marketing interno (Rafiq e Ahmed, 2000). Posteriormente, o conceito foi considerado por diversos autores como um meio fundamental para a implementação de mudança organizacional (Rafiq e Ahmed, 2000).

Encarando a motivação e satisfação dos colaboradores como principal ferramenta para a oferta consistente de serviços de qualidade, Berry e Parasuraman (1992) consideram MI importante, na medida em que o seu objetivo nuclear é atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores. Os autores apresentam sete elementos essenciais a considerar por parte da organização aquando da aplicação de marketing interno, sendo eles: 1) Lutar por talentos; 2) Oferecer uma visão que demonstre o propósito e o significado do seu papel; 3) Preparar o *staff* para o desempenho das suas funções com excelência; 4) Trabalhar em equipa; 5) *Empowerment* dos colaboradores; 6) Reconhecer e recompensar o desempenho dos elementos da equipa; e 7) Conhecer o cliente-alvo.

Na mesma linha de pensamento, numa abordagem do MI mais orientada para a gestão da mudança e implementação de estratégias, Rafiq e Ahmed (2000) identificaram cinco principais elementos de marketing interno que uma organização não deve ignorar se é para ter sucesso, nomeadamente: 1) A motivação e satisfação dos colaboradores; 2) A orientação para o cliente e satisfação do cliente; 3) A integração e coordenação interfuncional; 4) A abordagem de marketing para os elementos anteriores; e 5) A implementação de estratégias corporativas ou funcionais específicas.

Baseando-se nos cinco requisitos acima mencionados, Rafiq e Ahmed (2000, p. 454) propõem a seguinte definição:

“Internal marketing is a planned effort using a marketing-like approach (4) to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and inter-functionally co-ordinate and integrate (3) employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies (5) in order to deliver

customer satisfaction (2) through a process of creating motivated and customer oriented employees (1)” (Números correspondem aos elementos de marketing interno acima referidos).

O objetivo primordial da estratégia de MI é desenvolver nos funcionários a atitude de “viver a marca”, atuando como defensores da empresa ou organização causando, por último, um impacto positivo na rentabilidade da mesma (Dunmore, 2002). Desta forma, marketing interno pode ser considerado uma estratégia de gestão que deve garantir que todos os colaboradores compreendem a missão, visão e valores da organização (Grönroos, 1995; Dunmore, 2002;). Assim, o marketing interno dissemina a filosofia do marketing por toda a empresa, assegurando a motivação e preparação da equipa para agir de forma orientada para os serviços e para o cliente.

1.2.3 - MARKETING INTERNO: PESQUISA DE MARKETING, SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO

Para que a implementação de uma estratégia de marketing interno seja bem-sucedida, o papel da pesquisa em marketing, da segmentação de mercado e do posicionamento interno não devem ser subestimados pela organização (Ahmed e Rafiq, 1995; Ahmed, Rafiq, e Saad, 2003; Ferdous, Herington, e Merrilees, 2013).

A American Marketing Association (AMA, 2014) apresenta a seguinte definição de pesquisa de marketing:

Marketing research is the function that links the consumer, customer, and public to the marketer through information - information used to identify and define marketing opportunities and problems; generate, refine, and evaluate marketing actions; monitor marketing performance; and improve understanding of marketing as a process. Marketing research specifies the information required to address these issues, designs the method for collecting information, manages and implements the data collection process, analyzes the results, and communicates the findings and their implications.

Inúmeras técnicas de pesquisa de marketing tradicionais, desde pesquisas simples a técnicas de recolha de dados indiretas e aprofundadas, podem ser utilizadas para capturar as motivações, medos e resistência potenciais de colaboradores em relação ao programa de mudança (Ahmed e Rafiq, 1995). Assim como em pesquisa de marketing externo, toda uma gama de técnicas de análise multivariada, tais como procedimentos de agrupamento e análise conjunta e fatorial podem ser usados para definir as necessidades

e preferências dos funcionários, a fim de construir grupos (ou segmentos) homogêneos (Ahmed e Rafiq, 1995).

Hassan e Craft (2012) consideram que segmentação do mercado global pode ser vista como o processo de identificação de grupos-alvo, podendo ser grupos de países, grupos de consumidores individuais ou grupos de potenciais clientes com atributos homogêneos que apresentem padrões de comportamento semelhantes.

Ahmed e Rafiq (1995) explicam que processo de segmentação dos colaboradores é necessário para identificar se é possível colocar as pessoas envolvidas em grupos coesos, baseando-se em alguns pontos comuns partilhados. De acordo com os autores, o objetivo é criar pacotes específicos de atividades que podem, então, ser direcionadas a certos segmentos, a fim de facilitar a implementação. Como um processo, esta é uma forma muito mais eficaz do que uma abordagem única para todos os funcionários, uma vez que negligenciar as diferenças entre colaboradores enfraquece a mensagem da organização (Ahmed e Rafiq, 1995). Na mesma linha de pensamento, também Gummesson (1991) acredita que o MI se trata de reconhecer que o mercado interno é heterogêneo e precisa de ser segmentado, que os clientes internos estão expostos a um fluxo de ruído (excesso de informação) e que apenas os dados que são comunicados adequadamente terão impacto positivo na performance. A lógica é que, se necessidades específicas e a resistência podem ser associadas a segmentos particulares, então estas necessidades e medos podem ser superados através de um pacote específico, concebido para satisfazer as necessidades dos colaboradores e para reduzir os seus medos (Ahmed e Rafiq, 1995).

O termo "posicionamento", por sua vez, é usado para se referir à decisão da organização para determinar o lugar que a sua marca e imagem corporativa ocupam num determinado mercado (Hassan e Craft, 2012). Num contexto de marketing internacional, a literatura é consistente no que respeita à necessidade de basear as decisões de posicionamento num escopo mais amplo que forneça uma compreensão das diferenças e semelhanças de um mercado para outro (Hassan e Craft, 2012).

O posicionamento interno visa a criação de um pacote tático de ações para superar as barreiras identificadas e para atender às necessidades dos funcionários (Ahmed e Rafiq, 1995). Isso pode envolver focar na mudança da percepção que os funcionários têm de um determinado aspeto e / ou identificar e enfatizar os benefícios que ainda não tenham sido reconhecidos (Ahmed e Rafiq, 1995). O posicionamento interno envolve uma combinação adequada de benefícios para um segmento específico que irá motivar os colaboradores

envolvidos de forma a garantir a efetiva aplicação de outras estratégias de marketing e funcionais (Ahmed e Rafiq, 1995). Como no posicionamento de mercado externo, o posicionamento interno é específico de cada segmento e envolve a aproveitar os elementos do marketing mix, a fim de atingir metas pré-estabelecidas (Ahmed e Rafiq, 1995). No entanto, é importante notar que, uma vez que todos os elementos do programa de mercado interno podem potencialmente afetar a posição, todos eles devem ser internamente consistentes (Ahmed e Rafiq, 1995). O posicionamento interno funciona por isso como o ponto focal no desenvolvimento tático de um programa eficaz de marketing interno (Ahmed e Rafiq, 1995).

Segundo Conradie et al. (2014) o posicionamento é baseado na segmentação e diferenciação dos mercados-alvo. Os autores acreditam que a segmentação e a diferenciação em MI são importantes para as organizações no sentido em que asseguram que os colaboradores dos diferentes segmentos recebem a formação e o apoio adequados. De acordo com os autores, o posicionamento do mercado interno deve influenciar o reconhecimento da marca por parte dos colaboradores. Assim, podemos inferir que pesquisa de marketing, posicionamento e segmentação são também ferramentas indispensáveis num contexto de *branding* interno.

1.3 - *BRANDING* INTERNO

Marketing interno, orientação para o mercado interno e *branding* interno partilham um entendimento comum sobre o papel crucial dos aspetos internos para as iniciativas de marketing de uma organização. Mahnert e Torres (2007) sugerem uma organização de marketing interno em três funções distintas, inter-relacionadas, nomeadamente: (1) marketing interno para os clientes internos, (2) marketing interno em mercados internos, e (3) marketing interno como um facilitador de estratégia e mudança. *Branding* interno é assim identificado pelos autores como uma ferramenta dentro de uma das funções referidas, e marketing interno como um facilitador de estratégia e mudança. Neste contexto, *branding* interno é definido como a comunicação interna combinada, interdepartamental e multidirecional, realizada com o objetivo de criar e manter uma marca interna (Mahnert e Torres, 2007). Na mesma linha de ideias, Kotler e Keller (2012) acreditam que *branding* interno consiste nas atividades e processos que ajudam a informar e inspirar os funcionários sobre as marcas.

Mahnert e Torres (2007, p. 56) apresentam a seguinte definição de *branding* interno:

Internal branding is the concerted, inter-departmental and multi-directional internal communications effort carried out in order to create and maintain an internal brand. Internal branding attempts to achieve consistency with the external brand and encourage brand commitment and the propensity for brand championship among employees. To this end, internal branding is the reflection of the values and the realisation of the promise of the brand internally and externally.

De acordo com os autores, o *branding* interno tenta obter consistência com a marca externa e incentivar o *brand commitment*, sendo *branding* interno o reflexo dos valores e da realização da promessa da marca, interna e externamente.

Num novo ambiente de tecnologia avançada, a obtenção e manutenção do valor da marca é um imperativo estratégico, uma vez que o valor da marca corporativa é uma parte incremental do valor total de uma organização (Ravens, 2012).

De acordo com Ravens (2012) a gestão da marca promove sólidas relações consumidor-marca, baseadas em confiança na marca como um pré-requisito para uma boa relação com os clientes. A confiança na marca é alcançada e mantida se a promessa da marca é transmitida em todos os *touchpoints* da marca. A integração multifuncional e interorganizacional da gestão da marca promove a representação consistente da marca.

Ravens (2012) acredita que em todos os pontos de contato da marca, os funcionários transmitem a identidade da marca como uma perspectiva de dentro para fora, aspeto crítico uma vez que a identidade da marca como ferramenta de gestão visa dois objetivos: (1) a comunicação externa coerente da promessa da marca com um senso de posicionamento alvo em todos os *touchpoints* da marca e (2) a implementação virada para dentro, honrando a proposição de valor através de um comportamento adequado dos funcionários. Para cumprir a promessa da marca em todos os *touchpoints* da marca, todos os funcionários devem saber a relevância da marca e estar familiarizado com a mesma, de forma a transferir a identidade da marca de forma consistente (Ravens, 2012).

A gestão da marca interna garante que a identidade da marca está no centro de todos os comportamentos e decisões relevantes para a marca (Ravens, 2012). Tradicionalmente, a marca centra-se na entrega da promessa da marca aos consumidores em todos os *touchpoints* da marca, mas "o papel do colaborador é reconhecido como crucial na

prestação do serviço, como prometido pela marca"⁴ (Ravens, 2012, p. 6). Os colaboradores com conhecimentos sólidos e compromissos fortes para com uma marca são suscetíveis de exibir comportamentos que estejam em conformidade com a identidade de uma marca, o chamado *brand citizenship behaviour* (Ravens, 2012).

1.3.1 - EMBAIXADORES DA MARCA

Em tempos da Web 2.0 e de social media, más experiências facilmente afetam negativamente a imagem de uma marca. É portanto considerado muito importante para uma organização ser consistente em todas as suas mensagens de forma a minimizar os resultados negativos consequentes da perda de controlo sobre o conteúdo relacionado com a marca (Piehler, Hanisch, e Burmann, 2015). Considerando que os membros das organizações têm contato direto com clientes internos e externos da marca, eles servem como embaixadores da marca. Por esta razão, torna-se cada vez mais importante incluir esforços de *branding* interno nas estratégias de marketing das organizações (Piehler et al., 2015). De acordo com Piehler et al. (2015, p. 53) *branding* interno é importante porque "apenas o cumprimento consistente da promessa da marca resulta na credibilidade da marca e na satisfação dos clientes, que são pré-requisitos importantes para a confiança na marca, fidelidade à marca e *brand equity*"⁵. Adicionalmente, *stakeholders* internos, em particular os cidadãos, têm sido reconhecidos como um ativo importante para a entrega de uma mensagem consistente da marca (Rehmet e Dinnie, 2013).

O objetivo principal de usar cidadãos como embaixadores é promover uma imagem da UE que consiste de pessoas que têm uma conexão com a organização. Além disso, os embaixadores são vistos como uma ótima técnica de promoção, quando estes estão alinhados com a missão, visão e valores da organização, uma vez que tais embaixadores fornecem testemunhos credíveis do caráter único da UE e da sua atratividade através do passa-palavra (Rehmet e Dinnie, 2013). Desta forma, é altamente desejável o uso de cidadãos como embaixadores, uma vez que fornecem informações que estão disponíveis a baixo custo, mas também porque são altamente eficazes, devido ao facto dos consumidores confiarem mais em "recomendações" de amigos ou conhecidos do que em mensagens enviadas através de canais de publicidade tradicionais (Rehmet e Dinnie, 2013)

⁴ Citação traduzida pela autora.

⁵ Idem.

Como as marcas podem ser descritas em termos de personalidade, caráter, atitudes, motivações e emoções, elas adquirem significado, não só para o cliente externo, mas também para os funcionários e membros da organização que lidam com a mesma diariamente e que a representam (Mahnert e Torres, 2007). Neste sentido, o objetivo central do *branding* interno é a obtenção de vantagem competitiva através dos colaboradores da organização.

Harris e de Chernatony (2001) acreditam que o papel dos colaboradores das organizações está a mudar e que estes precisam de ser reconhecidos como "embaixadores" da marca. Os colaboradores constituem a interface entre ambientes internos e externos de uma marca e podem, por isso, ter um forte impacto sobre as percepções dos consumidores internos e externos de ambas a marca e a organização (Harris e de Chernatony, 2001).

Dois conceitos importantes a considerar de acordo com Piehler et al. (2015, p. 55) são: *brand citizenship behavior* definido pelos autores como "todos os comportamentos dos funcionários que são consistentes com a identidade da marca e promessa da marca e que fortalecem a marca"⁶, e *brand understanding* como "a compreensão dos funcionários da informação relacionada com a marca"⁷.

Os membros internos das organizações estão a tornar-se fundamentais no processo de construção da marca, sendo que o seu comportamento pode reforçar os valores anunciados ou, se inconsistente com estes valores, minar a credibilidade das mensagens anunciadas (Harris e de Chernatony, 2001). É, portanto, crucial o olhar para dentro da organização e considerar como é que os valores e comportamentos dos colaboradores podem ser alinhados com os valores desejados de uma marca (Harris e de Chernatony, 2001).

Importante é não negligenciar o papel e a influência dos clientes internos na construção da marca. Os autores Harris e de Chernatony (2001) defendem que os *marketers* devem primeiramente definir os valores de uma marca e, em seguida, garantir que os valores e comportamentos dos empregados são consistentes com os mesmos. Para além disso, os funcionários devem ser incentivados a contribuir para as discussões e debate interno sobre a definição de valores de uma marca. Externamente, os gerentes devem analisar a reputação da sua marca para garantir que a identidade da marca é comunicada com êxito e que os resultados são consistentes, para que a percepção do consumidor, quer seja

⁶ Citação traduzida pela autora.

⁷ Idem.

interno ou externo, seja o mais próxima possível da realidade (Harris e de Chernatony, 2001).

1.3.2 - PERCEÇÃO DO CONSUMIDOR E MARKETING INTERNO

Uma *internal marketing orientation* (IMO), ou orientação de marketing interno, para a UE, pode ser vista como sendo o que existe (as trocas) entre os seus membros, ligados à organização, e a própria organização (os seus líderes) (Chow, Lai, e Loi, 2015). “*Leader-member exchange is positively associated with ... [members'] organizational citizenship behavior*” (Chow et al., 2015, p.362), ou seja, as trocas entre os líderes e os seus membros, quando eficazes, levam a comportamento de cidadania, ligado à organização, mais favorável. Este comportamento favorável, que envolverá entreaajuda entre os diferentes povos nacionais da UE, será impactado pela percepção que os povos têm da organização UE. Quanto à percepção, de acordo com Wayne et al. (1997, p.83), citados por Chow et al. (2015, p.364), “*employees' perceptions of being valued and cared about by an organization also enhance the employees' trust that the organization will fulfill its exchange obligations of recognizing and rewarding desired employee attitudes and behavior.*” Assim, se a percepção dos cidadãos da UE for no sentido de que são valorizados pela UE, estes por sua vez irão confiar mais na UE, levando a que se comportem de forma mais responsável em relação a esta organização. A percepção dos membros de uma organização é fulcral, se esta pretende durar ao longo dos tempos e ser sustentável, tendo como membros pessoas preocupadas com o seu bem-estar.

“*The problem is that in marketing, perception is reality*” (Kapferer, 2008, p. 89). A importância da percepção não deverá assim ser subestimada. Especificamente, se cidadãos virem uma organização como sendo fonte de injustiça, isto poderá levar a passa-palavra negativo e a queixas, o que poderá danificar a imagem da organização e o seu posicionamento na sociedade (Nguyen e Klaus, 2013).

Numa perspetiva mais económica, Kotler e Keller (2012 p.10) afirmam que “*value perceptions increase with quality and service but decrease with price.*” Assim, os cidadãos da UE estabelecem uma relação entre qualidade e serviço e o preço de pertencer à UE. Como se medirá o preço [percebido] de pertencer à UE? Uma perspetiva será a de considerar os custos de financiar as dívidas soberanas dos países membros, custos esses que os cidadãos têm cada vez maior consciência. Por exemplo, os países membros terão que contribuir com fundos para países em dificuldades (o exemplo da Grécia), mesmo que os próprios países estejam com dificuldades (Portugal). Por outro lado, países maiores e mais prósperos (nível de PIB – produto interno bruto) terão que

contribuir mais para os países membros da UE em dificuldade. Este é o caso da Alemanha, um dos maiores credores da Grécia. Estes dois países, mencionados em cima, Portugal e Alemanha, fazem parte central do estudo, que propõe apurar diferenças e semelhanças na percepção da sua pertença à UE.

“Perception has to be built. In order to do this, awareness vectors and image vectors are required” (Kapferer, 2008, p.127). A construção da percepção pressupõe uma decisão da parte da organização sobre a mensagem e imagem que se pretendem passar. Desta forma, o marketing interno e a criação de embaixadores da marca, deverão ser alvo de uma programação e ação concertados e coerentes.

Após a revisão da literatura na área do marketing interno, revelou-se essencial para responder às questões a que este estudo se propõe, a aplicação de inquéritos e entrevistas com o objetivo de obter informação sobre a percepção da imagem, do conhecimento, do comprometimento, da confiança e da satisfação de cidadãos da UE em relação à mesma. Os conceitos de *brand image*, *brand knowledge*, *brand engagement*, *brand trust* e *brand satisfaction* são explorados de seguida, num contexto de marketing e *branding* internos.

1.3.2.1 - BRAND IMAGE – A IMAGEM QUE OS COLABORADORES TÊM DA MARCA

Embora a imagem da marca seja, há muito tempo, reconhecida como um conceito importante no marketing, existe pouco consenso sobre uma definição comum apropriada (Keller, 1993; Michaelidou, Micevski, e Cadogan, 2015).

Aaker (1991, *apud* Alhaddad, 2015, p. 2) define imagem da marca como *“a set of brand associations that are anything linked in memory to a brand, usually in some meaningful way”*. A imagem da marca UE seria assim a percepção sobre a marca UE, que se reflete no conjunto de associações que os consumidores (cidadãos membros e não membros) ligam ao nome da marca.

Do ponto de vista de marketing e *branding* internos, a imagem da marca é o núcleo das atividades de promoção interna de uma organização, uma vez que tem a capacidade de moldar as atitudes dos membros da organização em relação à marca, produtos e serviços, e de influenciar as suas ações, incluindo comportamento para com a organização (Michaelidou et al., 2015). Uma gestão cuidada da imagem da marca é por isso de elevada relevância para a União Europeia, como instrumento de marketing interno, com vista à criação de embaixadores da marca.

1.3.2.2 - *BRAND KNOWLEDGE* E *BRAND UNDERSTANDING* – O CONHECIMENTO E A COMPREENSÃO DOS COLABORADORES RELATIVAMENTE À MARCA

Segundo Keller (1993, p. 8) “*Brand knowledge is defined in terms of brand awareness and brand image and is conceptualized according to the characteristics and relationships of brand associations.*” Assim, aplicando ao marketing interno, tal conhecimento da marca está relacionado com o conhecimento percebido de cada membro da organização relativamente àquilo que a marca representa e aquilo que é a entrega da promessa da marca aos clientes internos e externos (Xiong, King, e Piehler, 2013).

Brand understanding por sua vez envolve: 1) o entendimento da relevância da marca, 2) o entendimento da relevância do comportamento, 3) o conhecimento da marca pelo funcionário e 4) a confiança na marca (Piehler, 2011). Piehler et al. (2015) advertem que a ambiguidade pode surgir como consequência caso os funcionários não tiverem o entendimento da marca, o que pode estar negativamente relacionado com o comprometimento com a marca.

O conhecimento sobre a UE e a compreensão daquilo que a UE significa para os cidadãos europeus e para o resto do mundo é considerado um aspeto fundamental, se o objetivo é criar embaixadores da marca.

1.3.2.3 - *BRAND ENGAGEMENT* – O COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES PARA COM A MARCA

Enquanto informar os membros da organização sobre aquilo que a marca representa pode melhorar o seu comportamento e atitude pró-marca, a sustentabilidade a longo prazo de tal comportamento e atitude (que por sua vez se refletem no seu compromisso com a marca), apenas pode ser garantido se os funcionários internalizarem a importância da marca para a organização, assim como a importância de si mesmos para o sucesso da marca (Xiong et al., 2013). Xiong et al. (2013) sugerem que é a percepção do membro da organização da forma como ele próprio está relacionado com a marca que dirige o seu comprometimento com a marca, sendo que, quando os funcionários percebem essa conexão, consideram-se como parte da marca e estão mais motivados para ser envolvidos na criação de experiências de marca exclusivos para outros membros e *stakeholders*. O comprometimento com a marca é um *driver* de núcleo da marca, uma vez que os funcionários com compromissos superiores para com as marcas apresentam elevada congruência entre a promessa de valor da marca e *brand behaviour*, resultando

em maior confiança da marca, autenticidade da marca, satisfação de marca e qualidade do relacionamento consumidor-marca (Ravens, 2012).

O conceito de *brand engagement* [ligação e comprometimento com a marca] é importante na medida em que mede a interação do membro da organização com os líderes e o rumo desta. Tradicionalmente, os consumidores não têm ligação ativa com a construção da marca, no entanto se o sentido de pertença à UE é de facto importante, como vemos que é, terá que haver *brand engagement*, e uma criação de valor em conjunto, pelos diversos povos constituintes da UE. “*Though there are a number of studies about consumer brand engagement, there is still a lack of research, analysing how to engage consumers in value creation in pursuance of higher brand equity.*” (Kuvykaite e Piligrimiene, 2014, p. 479).

Este nosso estudo lida com a identificação de fatores que influenciam a *brand engagement*, a partir dos valores da UE e dos seus membros constituintes, e da percepção que existe sobre a UE. Há necessidade de mais pesquisa nesta área (Kuvykaite e Piligrimiene, 2014). Adicionalmente, é necessário saber que ação será necessário tomar, para incrementar a *brand engagement*, que passará pelo marketing interno e a criação de embaixadores da marca UE.

1.3.2.4 - BRAND TRUST – A CONFIANÇA DOS COLABORADORES NA MARCA

Chaudhuri and Holbrook (2001, *apud* Alhaddad, 2015, p. 2) definem *brand trust* como “*consumer’s willingness to rely on the ability of the brand to perform its stated function*”. Neste sentido, interessa questionar até que ponto os cidadãos europeus estão dispostos a confiar na UE e na sua capacidade para cumprir os diversos objetivos e desafios a que se propõe.

Na literatura de *branding*, o conceito de confiança na marca é baseado na ideia de um relacionamento marca-consumidor, que é visto como um substituto para o contacto humano entre a organização e os seus consumidores (Chinomona, Mahlangu, e Pooe, 2013). No contexto do presente estudo, a confiança na marca é então baseada na ideia de um relacionamento entre a marca UE e os seus consumidores internos, i.e. os seus cidadãos.

A confiança na marca por parte do consumidor, quer seja interno ou externo, evolui através da sua experiência com a marca, e essa experiência pode ser baseada na satisfação com a marca (Erkmen, 2014). Erkmen (2014) acredita que os consumidores estabelecem confiança e comprometimento com uma marca, se a marca cumprir a sua promessa. Além disso, o autor constatou que a confiança na marca afeta positivamente o

comprometimento dos consumidores em relação à marca, ou seja, como a confiança dos consumidores aumenta, o seu comprometimento com a marca aumenta também.

Alhaddad (2015) sugere que, quanto mais as pessoas confiam numa marca, mais sucesso esta terá. O autor acrescenta que existem várias formas de construir a confiança na marca, nomeadamente transmitindo aos *stakeholders* que a organização se preocupa com eles mais do que apenas a si própria e através de fortes níveis de consistência em todos os *touchpoints* da organização e, consequentemente, da marca.

Como tem sido argumentado ao longo da revisão da literatura neste estudo sobre marketing e *branding* internos, a confiança e o comprometimento dos membros da organização em relação à mesma, e neste caso dos cidadãos europeus em relação à UE, são também uma premissa essencial na criação de embaixadores da marca UE.

1.3.2.5 - *BRAND SATISFACTION* – A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM A MARCA

Satisfação refere-se a resposta imediata do cliente relativamente ao desempenho da marca e é resultado da confirmação das expectativas dos consumidores (Krystallis e Chrysochou, 2014). Asadollahi et al. (2012) argumentam que a satisfação da marca é afetada diretamente pela confiança na marca. Tendo em mente que a satisfação está muitas vezes intimamente relacionada com a qualidade do serviço recebido, várias dimensões da marca têm sido fortemente associadas com a satisfação (Krystallis e Chrysochou, 2014).

A satisfação dos membros de uma organização é importante porque esta resultará, em última análise, na satisfação de outros clientes internos e externos (Bell, Mengüç, e Stefani, 2004; Mishra, 2010). No contexto da União Europeia, é importante que os seus cidadãos, que são também os potenciais embaixadores da marca, sintam que a UE cumpre a sua promessa de forma coerente e por isso estejam satisfeitos com a organização. Desta forma existirá uma maior probabilidade de um passa-palavra positivo entre cidadãos europeus e também cidadãos não europeus.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA APLICADA E RESULTADOS

Foi considerado pertinente para o presente estudo o uso das metodologias qualitativa (ou interpretativa – através da realização de entrevistas semiestruturadas, com guião) e quantitativa (paradigma positivista, através do uso de inquéritos – em particular, aplicando-se o *T-test* e o modelo de regressão *Logit* binário), de forma a abordar um tema pouco retratado na literatura, nomeadamente o marketing interno realizado pela UE. De referir que na pesquisa quantitativa não se formularam hipóteses por não se ter achado necessário. Isto é, preferimos ter assim uma perspetiva mais global. Como esta pesquisa quantitativa já era referente a um terceiro estudo, a profundidade e a complexidade da pesquisa já era significativa (não se equacionando reformulações de modelos caso hipóteses formuladas não fossem confirmadas). Em relação à pesquisa positivista, o *T-test* – de inferência estatística, isto é, se se poderá na realidade “saber se a relação estimada pode ser de facto inferida para o universo” (Pestana e Gageiro, 2014, p.659) – para amostras independentes “averigua se as médias da variável dependente, nos dois grupos em comparação (– alemães e portugueses –) diferem significativamente uma da outra [...]”. O que o Teste T para amostras independentes faz é avaliar, com base na probabilidade associada ao resultado do teste, se a diferença de médias encontrada se deve ao acaso (o que acontece quando o resultado é não significativo) ou se se deverá a diferenças que existem, de facto, na população de onde foram recrutados os dois grupos que estão a ser comparados” (Martins, 2011, p.135). No que diz respeito à regressão *Logit* (ou regressão Logística) binário, uma das variáveis medidas pelo inquérito (com 89 respondentes) foi transformada em variável categórica (imagem da UE, podendo neste caso ser favorável ou desfavorável) e uma série de outras variáveis independentes (um total de seis variáveis, no modelo de regressão inicial, e somente quatro variáveis, no segundo modelo de regressão) foram testadas para saber se têm valor preditivo ou explicativo da imagem da UE (variável dependente).

Foram realizadas entrevistas (em dois estudos distintos) e inquéritos (em dois estudos distintos) a cidadãos da União Europeia (o primeiro estudo envolveu entrevista e inquéritos). Desta forma, há uma pesquisa orientada para ideias e significados e interações sociais (Coutinho, 2014). Pretende-se compreender de forma mais profunda a opinião e o conhecimento dos cidadãos europeus entrevistados em relação à UE, no caso das entrevistas. No caso do inquérito, pretendeu-se analisar fenómenos observáveis e passíveis de medição (Coutinho, 2014), e assim perceber também qual a perceção dos cidadãos europeus em relação à mesma instituição UE. A questão de pesquisa principal do inquérito (estudo 3) foi orientada no sentido de entender a perceção de indivíduos

portugueses e alemães sobre a UE. No caso do inquérito, é importante considerar que a amostra não é representativa da população (não probabilística), tendo sido inquiridos estudantes no ensino superior, pessoas maioritariamente ligadas aos estudos da investigadora, quer na Alemanha, onde esteve em Erasmus (Universidade de Ciências Aplicadas de Muenster), quer em Portugal (onde tirou a licenciatura e está a frequentar mestrado). Foi assim usada uma amostra de conveniência (grupo de pessoas com quem a investigadora teve contacto direto no decorrer dos seus estudos na universidade), mas também accidental (constituída por voluntários) (Coutinho, 2014), no caso do inquérito.

Finalmente, será conveniente referir que o trabalho de campo esteve limitado e dependente do tempo e recursos disponíveis, aquando da realização desta dissertação.

De referir que metodologias mistas, usando as abordagens qualitativa e quantitativa, num só projeto (neste caso de mestrado), está a ganhar popularidade, na medida em que é uma forma de conseguir resolver um “puzzle” mais eficazmente (Bryman e Bell, 2011). A recolha de mais dados poderá complicar o processo de pesquisa, mas os resultados encontrados, no caso de um processo organizado, poderão ser mais ricos (Bryman e Bell, 2011).

Parte da pesquisa realizada já foi divulgada em conferência internacional (Au-Yong-Oliveira e Jesus, 2015), nomeadamente a pesquisa relativa ao *Euroscola day* e às entrevistas de cidadãos alemães e portugueses (total de 31 entrevistas realizadas).

2.1 - PROCEDIMENTOS

Os guiões de entrevista e o formato dos questionários foram inteiramente originais, de elaboração própria, baseados na revisão da literatura sobre o tema, por forma a recolherem informação relevante para o estudo.

As entrevistas (31 entrevistas realizadas no segundo estudo) tiveram a duração média de 15 minutos cada e foram realizadas pessoalmente em alemão, inglês e português, sendo a tradução de autoria própria. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas e traduzidas.

Foram realizados testes piloto para os inquéritos (estudo 3, de carácter positivista) a um grupo de 10 voluntários, tendo resultado em pequenas alterações na formulação e ordem das questões do inquérito, administrado *online*. Relativamente a este inquérito, este foi aplicado exclusivamente em inglês (tanto a alemães como a portugueses). O preenchimento do inquérito teve a duração média de 6 minutos. O questionário foi construído numa plataforma *online* de *survey* (plataforma *SurveyMonkey*). A razão para a escolha da plataforma foi a impossibilidade de aplicar os questionários presencialmente,

tendo o contacto com os inquiridos sido via *email*. Para além disso, foi selecionada esta plataforma porque oferece funcionalidades relevantes, nomeadamente o uso de regras para editar o questionário, de forma a potenciar os dados gerados, possibilita tratamento de dados automático (médias ponderadas, desvios padrão, e construção de gráficos), assim como a possibilidade de exportação direta dos resultados para o Excel.

Resumindo o esforço de pesquisa de campo:

- Estudo 1 – para o estudo foi utilizada a metodologia qualitativa, através da realização de entrevista semiestruturada (com guião) e inquéritos (total de sete, com as mesmas perguntas da entrevista), a um total de oito jovens participantes portugueses.
- Estudo 2 – para o estudo foram feitas 31 entrevistas semiestruturadas (25 participantes alemães e 6 participantes portugueses).
- Estudo 3 – o estudo envolveu 89 inquéritos válidos, respondidos *online* (45 portugueses e 44 alemães).

O esforço de pesquisa visa determinar percepções da UE dos seus cidadãos, nomeadamente sobre a educação e comunicação realizada sobre a instituição em si, assim como para estabelecer diferenças entre visões da UE entre cidadãos portugueses e alemães.

De referir que a investigadora se focou em cidadãos portugueses e alemães, por serem dos países onde desenvolveu os seus estudos de mestrado, e também por incorporarem perspetivas diferentes da UE, sendo um país mais central (Alemanha) e o outro mais periférico (Portugal).

2.2 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.2.1 - ESTUDO 1 – ENTREVISTA E INQUÉRITOS SOBRE O “EUROSCOLA DAY”

O objetivo do estudo 1 foi o de perceber a importância do evento “Euroscola day” como iniciativa de marketing interno da União Europeia, através de alunos envolvidos. As questões de pesquisa de base para este estudo foram: “Como é vista a UE pelas gerações mais jovens?” e “Qual a importância do evento de marketing interno ‘Euroscola day’, inclusive na criação de embaixadores da marca UE?”.

O dia Euroscola é uma iniciativa de marketing interna importante da UE (Au-Yong-Olivera e Jesus, 2015) cujo objetivo é "permitir que milhares de jovens europeus estejam na pele dos membros do Parlamento Europeu para um dia!" (UE, 2014). "O Parlamento Europeu criou o projeto Euroscola em 1990 e durante os últimos 20 anos, os alunos participaram

numa simulação do trabalho no Parlamento Europeu. Cada ano o Euroscola recebe milhares de estudantes com idades entre 16 e 18 anos de todos os 28 membros da União Europeia para passar um dia em Estrasburgo e tornarem-se membros do Parlamento Europeu" (UE, 2015). Os estudantes que participam em eventos como o dia Euroscola são, na verdade voluntários pró-UE (Lees-Marshment, 2009) e, como tal, são membros da organização política europeia durante um período breve, que se espera vir a estender-se ao longo do tempo. Vemos que "o objetivo é aplicar princípios de marketing e técnicas para garantir que os voluntários se tornem e permaneçam ativistas eficazes para o partido" (Lees-Marshment, 2009, p. 141). Em março de 2015, vinte e quatro estudantes portugueses, estudantes do 11º e 12º ano no Porto, participaram no dia Euroscola para serem "membros do Parlamento Europeu" por um dia. Na realidade, e segundo apurou este estudo, os alunos portugueses envolvidos no dia Euroscola sentiram-se privilegiados com a sua participação, e foi motivo de grande entusiasmo. Não somente pela experiência de entrar e discursar e tomar decisões no edifício em Estrasburgo (Parlamento Europeu, incluindo na sala do hemiciclo), mas também pelo contacto intercultural, com jovens de outros países da UE.

Divididos em grandes grupos, em Estrasburgo, os participantes fizeram uma atividade quebra-gelo (jogo, feito durante o almoço, compreendendo equipas de quatro alunos de diferentes nacionalidades, de acordo com entrevistado João Barreiros) para aproximar os vários jovens de diferentes nacionalidades e, de seguida, discutiram uma série de importantes questões políticas - "o meio ambiente e energias renováveis; 2015 - Ano Europeu do Desenvolvimento; o futuro da Europa; a liberdade de informação e a cidadania ativa; a migração e a integração; e o emprego para os jovens" (TVI24, 2015) - que foram posteriormente discutidas e votadas no "Parlamento Europeu", com centenas de outros alunos da mesma faixa etária. O dia Euroscola envolveu 550 estudantes do ensino médio de vinte e quatro países da UE (TVI24, 2015).

A cooperação entre as culturas é um foco principal desta atividade de marketing interno da UE, inteiramente financiada pela UE. Oito estudantes (um terço) do contingente português supracitado foram abordados (em março de 2015) para partilharem os seus pontos de vista sobre o evento. Um dos líderes do grupo (escolhido para discursar no hemiciclo), João Barreiros, que tem 17 anos de idade e é estudante no 12.º ano, foi entrevistado, durante 15 minutos, no dia 6 de março de 2015; a entrevista seguiu um guião de entrevista e foi gravada em áudio e depois transcrita. Outros sete estudantes portugueses também responderam a uma pesquisa qualitativa (embora por escrito, preenchendo um inquérito fornecido), com as mesmas questões que a entrevista. Os

resultados mostram que os alunos apreciaram e aprenderam com o dia Euroscola e que de facto estão dispostos a ser embaixadores da UE, como lhes foi sugerido e pedido, explicitamente, no evento, por um elemento experiente ligado à organização. No entanto, por outro lado, os alunos não têm conhecimento de quaisquer outras atividades de marketing interno da UE que estejam a ser executadas e, por isso, podemos inferir que não está a ser feito o suficiente para criar uma cultura unificada, ao nível da UE. O evento foi muito curto para amizades serem criadas entre participantes de diferentes países duração, declararam os participantes portugueses de forma unânime. Em 2015, um total de 18 sessões do dia Euroscola acontecerão em Estrasburgo, e um total de 16 escolas portuguesas vão participar no evento (TVI24, 2015), mas quais serão os resultados a longo prazo? A mudança cultural, ao nível das organizações, instituições e países (para os aproximar a um ideal, ou entendimento, comum), é uma tarefa árdua e difícil, e requer esforços continuados, de vária ordem, para ter sucesso – há mesmo quem ponha em dúvida se tal processo pode ser gerido, o que dá a entender as barreiras à volta do mesmo (Alvesson e Sveningsson, 2016).

Todos os oito alunos abordados para a investigação sobre o marketing interno e a União Europeia concordaram que o dia Euroscola foi um evento de marketing interno para a UE. Estes elementos mencionaram também que nem todos os participantes estavam de acordo no que respeita a todas as tomadas de decisão propostas, o que mostra como a política é difícil, na realidade, num regime democrático. Seguem abaixo (tabelas 1-4) algumas citações dos inquiridos e entrevista (com um total de nove questões qualitativas) (Au-Yong-Oliveira e Jesus, 2015):

Questão 1) Sente que o “Euroscola day” foi um evento de marketing interno da União Europeia (a favor da União Europeia)? Porquê?	
Aluno 1	"Sim, dado o crescente euroceticismo e simples falta de interesse por parte da geração mais jovem nascida em tempo de paz, desfrutando das vantagens da União Europeia, a UE tenta, assim, incutir nos jovens participantes o mesmo espírito que os jovens na década de 1950 tinham em relação à União. Nós fomos confrontados com todas as vantagens de pertencer à União Europeia, com todo o trabalho já feito e com a forma como isso se reflete nas nossas vidas, e foi-nos pedido para sermos "embaixadores da UE" nos nossos países. "
Aluno 2	"Sim, foi claramente um evento de marketing da UE, uma vez que promove a UE para a geração mais jovem, o que é essencial uma vez que nós somos o futuro da UE."
Aluno 3	"Sim, mas não exclusivamente. Pediram-nos várias vezes para informar os nossos amigos da importância da UE ".
Aluno 4	"Eu concordo. Antes da viagem eu não tinha essa ideia, porém mais tarde eu tive essa percepção. A pessoa encarregada do evento lá referiu várias vezes a necessidade e importância de nós passarmos a mensagem a todos os nossos conhecidos sobre a importância da Europa."

Tabela 1 - Respostas selecionadas da Questão 1 (elaboração própria)

Questão 2) Sente-se mais próximo e mais a favor da UE após o evento “Euroscola day”? Porquê?	
Aluno 7	"Sim, porque eu agora entendo como ela [UE] funciona e como as decisões são tomadas, o que é a dinâmica do Parlamento Europeu."
Aluno 2	"Após esta experiência sinto-me mais a favor da UE, sendo que a importância desta organização para as nossas vidas foi-nos explicada e é muito mais essencial do que eu pensava."

Tabela 2 - Respostas selecionadas da Questão 2 (elaboração própria)

Questão 4) Sente que estamos mais próximos de ter uma cultura Europeia devido a eventos como o “Euroscola day”? Porquê?	
Aluno 5	"Sim, é importante promover o contacto intercultural na UE e que tenhamos uma noção das nossas raízes europeias comuns."
Aluno 1	"Estamos cada vez mais perto de uma cultura europeia. Estes eventos pretendem lembrar-nos que, além de sermos cidadãos nacionais dos nossos países, somos europeus, mas estes eventos precisam de ser mais frequentes para serem mais eficazes. "
Aluno 3	"Eu acho que é um começo, mas não o suficiente para que isso aconteça."
Aluno 6	"Sim à medida que compartilhamos as nossas opiniões e chegamos a um consenso."

Tabela 3 - Respostas seleccionadas da Questão 4 (elaboração própria)

Questão 7) Foi o “Euroscola day” uma experiência positiva? Porquê?	
Aluno 1	"Eu acho que sim, este evento deu-me conhecimento sobre a forma como outras sociedades europeias pensam."
Aluno 5	"Sim, eu gostei da interação com participantes de outros países e de ouvir novas perspetivas em relação aos temas discutidos."

Tabela 4 - Respostas seleccionadas da Questão 7 (elaboração própria)

As tabelas 1-4 mostram claramente como os alunos viram o dia Euroscola como tendo sido muito positivo, embora tenham afirmado também, na generalidade, que este esforço de integração não chega, por si só, para conseguir mudar e aproximar pessoas de países tão diferentes quanto os que compõem a UE neste momento.

Respostas seleccionadas do entrevistado João Barreiros, aluno de economia do 12.º ano:

Questão 1) Sente que o “Euroscola day” foi um evento de marketing interno da União Europeia (a favor da União Europeia)? Porquê?

"Sim, eu sinto. No final a pessoa responsável e que nos orientou enfatizou que somos embaixadores da UE, que temos de promover a UE. Todos nós podemos ser futuros membros europeus do Parlamento, de modo que esta é uma oportunidade da UE para nos mostrar os seus valores, para nos mostrar quem é, para nos mostrar o quanto importante é."

Questão 2) Sente-se mais próximo e mais a favor da UE após o evento "Euroscola day"?
Porquê?

"Sim, eu sinto-me muito mais europeu do que eu me sentia antes. Agora eu sinto que sou parte de uma organização maior, e não "apenas" parte de Portugal."

2.2.1.1 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO 1

Podemos concluir que o evento dia Euroscola, em particular, foi visto como muito positivo, e que, como o entrevistado João Barreiros afirmou, são necessárias mais iniciativas do género, ligadas à educação, para se fazer conhecer a dimensão e alcance da UE (Au-Yong-Oliveira e Jesus, 2015). Assim, o marketing da UE deve aumentar o seu esforço de comunicação, especialmente no que respeita às gerações mais jovens.

O entrevistado João Barreiros acrescentou que "o dia Euroscola é um projeto muito dispendioso" e que "é claramente parte de uma estratégia de marketing para sermos [os jovens] embaixadores da UE, promovendo um passa-a-palavra positivo". De referir que, como foi mencionado no capítulo dedicado à revisão da literatura, os embaixadores são vistos como uma técnica muito boa de promoção, quando estes estão alinhados com a missão, visão e valores da organização, uma vez que tais embaixadores fornecem testemunhos credíveis do carácter único da UE e da sua atratividade através do passa-palavra (Rehmet e Dinnie, 2013).

De acordo com os outros elementos inquiridos no estudo (Au-Yong-Oliveira e Jesus, 2015), o dia Euroscola é um veículo de transmissão de conhecimento importante, sabendo que, na realidade, não existem muitas iniciativas de divulgação da importância da UE na vida dos cidadãos dos países membros (tabelas 1-4). Finalmente, o contacto intercultural promovido, pelo dia Euroscola, é essencial e servirá como base de cooperação futura entre as nações envolvidas. Foi uma experiência marcante, para os seus participantes, também pelo deslumbramento de poder entrar e "trabalhar" no hemisfério do Parlamento Europeu.

2.2.2 - ESTUDO 2 – ENTREVISTAS A CIDADÃOS PORTUGUESES E ALEMÃES

O estudo 2 teve como objetivo obter uma compreensão mais profunda do marketing interno na UE. As questões de pesquisa foram: “Qual o nível de conhecimento de cidadãos portugueses e alemães sobre as iniciativas de marketing interno da UE?” e “Qual a importância de existir um entendimento comum ou uma cultura comum entre os Estados Membros da UE?”. Relativamente a este estudo, foi utilizada a metodologia qualitativa, envolvendo entrevistas semiestruturadas com guião.

Desta forma, foram entrevistados um total de 31 cidadãos alemães e portugueses com idades compreendidas entre 17 e 64 anos, durante os meses de abril e maio de 2015 (Au-Yong-Oliveira e Jesus, 2015). Foram recolhidas opiniões positivas e negativas em relação à UE, mas de uma forma geral, pode-se afirmar que pouco é conhecido e discutido sobre a UE, exceto os aspetos mais negativos, como por exemplo a dívida soberana dos países mais pobres da UE. Os aspetos positivos da UE mencionados nas entrevistas referem-se à moeda única e à facilidade de viajar além-fronteiras dentro da Europa.

As perguntas feitas a fim de caracterizar os respondentes foram: nome, género, idade e nacionalidade. As principais questões de pesquisa foram:

1) Tem conhecimento de iniciativas de marketing interno por parte da UE?; 2) Pode citar alguma(s)?; 3) O que está a ser feito para ajudar a geração mais jovem (adolescentes) a tornar-se mais pro-UE?; 4) O que está a ser feito para ajudar as gerações mais velhas a tornarem-se mais pro-UE?; 5) O que faria se tivesse três escolhas / decisões de marketing, e um orçamento significativo (por exemplo, 50 milhões de euros, para gastar em 2016), no que diz respeito à UE? 6) Sente mais orgulho em ser [alemão, português] ou em ser europeu? 7) Sente que a UE é algo “maior” do que o seu país [Alemanha, Portugal]? 8) Sente que a UE necessita de uma cultura comum [valores, normas, entendimentos compartilhados] para garantir o seu sucesso? 9) O que está a ser ensinado nas escolas (nomeadamente, no ensino pré-universitário), no seu país, sobre a UE? 10) Você sente que os [alemães, portugueses] são semelhantes de alguma forma aos gregos? 11) Existem semelhanças importantes entre a maioria dos países europeus? Em caso afirmativo pode, por favor, nomeá-las?

Foram entrevistados vinte e cinco cidadãos alemães (52% do sexo masculino, 48% do sexo feminino), durante o período de Erasmus da investigadora naquele país. Cerca de metade (48%) dos entrevistados alemães não sabe de qualquer iniciativa de marketing interno por parte da UE. Um entrevistado alemão declarou "eu acho que ainda está a ser

dada mais atenção às coisas negativas sobre a UE, em vez de as coisas positivas que estão a ser feitas para o futuro da UE". Numa nota positiva, um dos entrevistados alemães declarou que o governo da Alemanha iniciou uma página no Facebook onde é colocado material com vista à criação de uma visão positiva da UE e que ajuda as pessoas a perceber as vantagens de viver na UE. Relativamente à pergunta 3 - O que está a ser feito para ajudar a geração mais jovem (adolescentes) a tornar-se mais pro-UE? - 36% dos entrevistados alemães disse que: "Eu não sei", o que mostra que há muito para ser ainda feito nesta área. Um entrevistado alemão em particular indicou que talvez pudesse ser feito mais em termos de comunicação de marketing: "Não. Eu não faço ideia (do que está a ser feito para ajudar a geração mais jovem (adolescentes) tornar-se mais pro-EU). Eu gostava de saber. (...) Eu interesso-me pela UE. Eu gosto da UE e eu gosto do facto de que temos muitas oportunidades em toda a Europa, mas eu não posso falar muito sobre o assunto. A UE é complexa".

O programa de estudo de intercâmbio Erasmus foi mencionado várias vezes durante as entrevistas alemãs, mostrando-se assim como uma iniciativa relevante e publicitada entre este público. Um entrevistado em particular declarou: "Eu acho que o programa Erasmus está a ajudar muito, porque incentiva as pessoas a conhecer outras culturas (...) Assim, apesar de existirem diferenças na cultura, existem experiências comuns". De referir também que a nível de empregabilidade, os estudos em ambiente Erasmus contribuem de forma positiva para esta, a par da percepção nesse sentido dos entrevistados.

Temporary study in another European country supported by the ERASMUS programmes spread from a few thousand participants in the late 1980s to about 150,000 annually in recent years. Such a study period is not only viewed as academically, culturally and linguistically valuable but is also expected to have a positive impact on subsequent employment and work. Three major studies of former ERASMUS students underscore in many respects the professional value of temporary study in another European country (Teichler e Janson, 2007, p. 486)

Em relação às gerações mais velhas e à questão 4 - O que está a ser feito para ajudar as gerações mais velhas a tornarem-se mais pro-UE? - 60% dos inquiridos alemães respondeu: "Eu não sei". Um dos entrevistados afirmou: "Não muito [está a ser feito para ajudar as gerações mais velhas a tornarem-se pro-UE]. Com as gerações mais velhas o governo nacional tem um papel mais forte. Os políticos alemães e a Merkel deviam ser a ponte entre a UE e os cidadãos, o que não acontece, há uma linha nacional forte".

É de notar que o conhecimento percebido dos cidadãos europeus / alemães entrevistados, medido nas três primeiras questões da entrevista realizada, demonstra que existe pouco conhecimento em relação às iniciativas internas da UE dirigidas aos seus cidadãos.

No que diz respeito à questão sobre aquilo que se poderia mudar (questão 5), *workshops* em escolas e universidades foram sugeridas como meios para alcançar o interesse dos jovens. Outro entrevistado afirmou "Eu estimularia a discussão sobre o que a UE faz. As pessoas sabem pouco sobre o que a UE faz. Isto é um problema sério. Eu sei que existem algumas discussões sobre a União Europeia, mas não em detalhe. Há uma imagem muito negativa sobre a UE. Eu colocaria essas discussões no ensino médio e nas universidades - sessões de informação".

No que se refere a pergunta 6 - Sente mais orgulho em ser alemão ou em ser europeu? - Há um forte sentimento nacional na Alemanha, sendo "mais orgulho em ser alemão" a hipótese indicada por 56% dos entrevistados. "Mais orgulho em ser europeu" foi a resposta de 36% dos entrevistados (outras respostas: Ambos:4%; Nenhum: 4%).

A maioria dos entrevistados (64%) alemães considera que a UE necessita de uma cultura comum (valores, normas, entendimentos compartilhados) para garantir o seu sucesso. No entanto, a maioria dos entrevistados hesitou quanto à expressão "cultura comum", mencionando frequentemente que valores partilhados são importantes, mas que em relação a uma cultura comum estariam menos convencidos. Em relação à pergunta 10 - Acha que os alemães são semelhantes de alguma forma aos gregos? A resposta "Sim" foi indicada por 76% dos inquiridos da Alemanha. Por exemplo, um entrevistado respondeu: "Sim. Religião. A nação democrática. Mais ocidentalizada. Economia de mercado livre. Há mais em comum do que diferenças". Apesar de 76% responderem "Sim", muitos foram os que mantiveram o silêncio durante longos segundos após a questão ter sido colocada, obviamente confusos com a questão, sendo que alguns questionaram de volta com ar de surpresa: "Gregos?..." ou "Porquê gregos? ..." (recorde-se que as entrevistas foram realizadas na altura em que a Grécia e a dívida do país estavam muito presentes nos noticiários). De referir então a perceção da entrevistadora no sentido que alguns cidadãos alemães mostraram surpresa inicial com esta questão em particular, indiciando que acreditariam que nenhuma, ou quase nenhuma, semelhança existiria entre Alemanha e Grécia. Somente depois de pensarem sobre o assunto é que os entrevistados equacionaram haver semelhanças entre os dois países.

A pergunta final, questão 11 - Existem semelhanças importantes entre a maioria dos países europeus? Em caso afirmativo, pode por favor, nomeá-las? - recebeu uma resposta unânime: "Sim", por parte 100% dos entrevistados. A maioria dos entrevistados, no entanto, agrupa de certa forma os países da UE em regiões com semelhanças entre si: "Sim, há semelhanças! Por exemplo, gregos e italianos, ou alemães e britânicos, nações escandinavas... eles são todos muito semelhantes." Outro inquirido afirmou: "Eu acho que é possível identificar semelhanças em diversas regiões, Veem-se semelhanças nos países escandinavos, pode-se comparar por exemplo a Finlândia com a Noruega ou Dinamarca, ou Portugal e Espanha ". Este problema de haver clusters de países parecidos foi focado por diversos autores (ver por exemplo House et al., 2004), mas evidencia de certo modo um problema de como aproximar estes países para poder haver somente um cluster na Europa.

Foram entrevistados seis cidadãos portugueses (durante este estudo a investigadora estava na Alemanha, o que dificultou a recolha de entrevistas portuguesas). Em relação às iniciativas de marketing interno conhecidas pelos entrevistados, o programa Erasmus e financiamento de projetos foram as iniciativas mais mencionadas. Em resposta à pergunta 3 - O que está a ser feito para ajudar a geração mais jovem (adolescentes) a tornarem-se mais pro-UE? - foi também mencionado o programa Erasmus e também bolsas de apoio a estudantes carenciados e bolsas de investigação. Relativamente ao que está a ser feito para ajudar as gerações mais velhas a tornarem-se mais pro-UE (questão 4) existe pouco conhecimento entre os entrevistados.

Quando questionados sobre o que mudariam (questão 5), mudanças na educação, na comunicação entre a UE e os seus cidadãos, presença em festivais e uso de figuras públicas foram algumas sugestões dos entrevistados. Um entrevistado acrescentou ainda: "Educação complementar e ativa: aspetos educacionais são fundamentais para um futuro melhor; diminuir a diferença de métodos de ensino entre países de modo a obter-se uma igualdade de conhecimentos primários e secundários. Finanças e contabilidade de gestão: esforço notável para que todos os países da EU se gerissem maioritariamente pelas mesmas regras financeiras." Quatro dos seis entrevistados portugueses sentem mais orgulho em ser portugueses do que europeus, um sente mais orgulho em ser europeu, e um tem sentimentos mistos. Em relação à questão 10 - Sente que os portugueses são semelhantes de alguma forma aos gregos? - Um dos inquiridos respondeu: "Sim, [que são semelhantes] considerando a nossa instabilidade financeira e política, ou dito de outra forma, a nossa crise. Mas os gregos manifestam-se [o seu descontentamento] e nós [portugueses] não o fazemos". Este aspeto chama a atenção

para o facto de Portugal ser um país feminino e pouco masculino (Hofstede, 2001; Oliveira e Ferreira, 2013). Outra resposta à mesma pergunta foi: "Sim. Temos culturas que não são tão diferentes assim. Nós somos ambos os países do Sul. Temos o mesmo sistema político: a democracia. E ambos temos problemas financeiros neste momento".

2.2.2.1 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO 2

Como conclusão principal do estudo 2, afirma-se que para haver mais e melhor marketing interno na UE, terá que existir uma cultura comum entre os estados membros, condição que levará à continuidade da UE ao longo do tempo (havendo mais coesão social para o efeito). De notar que os entrevistados alemães por vezes esboçavam alguma surpresa com a questão sobre a semelhança entre Alemanha e Grécia. A surpresa ia no sentido de que eram da opinião, num primeiro momento, que eram muito diferentes, o que pode constituir um problema político a ser ultrapassado, pois não deverá haver "países de primeira" e "países de segunda" numa mesma união.

Magistro (2007) defende que a formação de uma identidade coletiva entre os europeus seria positiva (sentido de cultura europeia unificadora) e que poderia facilitar o processo de integração, o que nos leva a afirmar que deveria haver mais esforços nesse sentido. Colliver (2015), por sua vez, defende que, se os cidadãos da Europa pretendem manter a paz e a prosperidade a longo prazo, a renovação e revisão de uma noção do que significa ser europeu, nos tempos difíceis do presente, é essencial. Sublinham, assim, desta forma, a relevância dos resultados deste projeto de investigação, numa altura em que existe crescente contestação quanto à utilidade e possibilidade de crescimento do projeto UE.

Para além disso, muitos dos cidadãos inquiridos desconhecem esforços de marketing relativos à UE, o que nos leva a concluir que o nível de conhecimento dos cidadãos entrevistados é reduzido e que se acaba por falar mais sobre os problemas da UE, nomeadamente nos *media*, do que sobre o esforço necessário para se criar um entendimento comum – para além das exigências financeiras e económicas e da moeda Euro partilhada que existe neste momento. De realçar que, segundo a literatura, os clientes internos com conhecimentos sólidos e compromissos fortes para com uma marca são suscetíveis de exibir comportamentos que estejam em conformidade com a identidade de uma marca, o chamado *brand citizenship behaviour* (Ravens, 2012), que seria muito benéfico para o futuro da UE. É assim importante estabelecer uma base de entendimento mais difundido para o projeto UE, para além do entendimento financeiro e económico mais tratado nos *media*.

2.2.3 - ESTUDO 3 – INQUÉRITO A CIDADÃOS EUROPEUS – PORTUGUESES E ALEMÃES

2.2.3.1 - ANÁLISE ESTATÍSTICA

O estudo 3 teve como objetivo medir a percepção dos cidadãos europeus, concretamente portugueses e alemães, em relação à UE. As questões de pesquisa consideradas foram: “Qual a percepção de cidadãos alemães e portugueses da UE?”, “Quais as semelhanças entre a percepção dos inquiridos alemães e a percepção dos inquiridos portugueses?” e “Quais os fatores/variáveis que influenciam a imagem positiva da UE?”

A partir dos resultados dos inquéritos, com base na revisão da literatura, foram analisados (com a ajuda do software Microsoft Excel e Gretl) cinco aspetos considerados importantes para medir a percepção dos cidadãos europeus em relação à UE, nomeadamente: a percepção da imagem, do conhecimento, do comprometimento, da confiança e da satisfação no que respeita à UE, por cidadãos europeus portugueses e alemães. Para cada aspeto foi utilizada uma ou mais questões do inquérito.

CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

Os dados foram recolhidos através de um inquérito de autopreenchimento online durante o período de 27/07/2015 a 14/09/2015. Foi utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos, variando de "concordo fortemente" (1) a "discordo fortemente" (5). Para a pesquisa foram inquiridas 89 pessoas - 42.7% do sexo masculino e 57.3% do sexo feminino - das quais 97.75% são estudantes do ensino superior. 95.5% dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 18 e os 29 anos. A amostra está dividida entre cidadãos portugueses (50.56%) e cidadãos alemães (49.44%) (Tabela 5).

Perfil da amostra (N = 89).	
Características	Descrição
Género	Masculino: 42.7%; Feminino: 57.3%
Idade	18–29 anos: 95.51%; 30-49 anos: 4.49%
Ocupação	Estudante - 97.75%; Outra - 11.24%
Nacionalidade	Alemã - 49.44%; Portuguesa - 50.56%

Tabela 5 - Perfil da Amostra (elaboração própria)

IMAGEM

A imagem percebida da UE foi medida através do grau de concordância dos inquiridos com uma afirmação (direta), nomeadamente “Tenho uma imagem positiva da UE”.

“Tenho uma imagem positiva da UE.”

Os alemães apresentam uma média de respostas de 2,07 (escala de 1-5, onde 1 era “concordo fortemente”, e 5 “discordo fortemente”) enquanto que a média dos portugueses (na mesma escala) foi de 2,2. Desta forma, pode-se concluir que ambos têm uma imagem relativamente positiva da UE, registando-se os alemães mais positivos, ligeiramente, que os portugueses (diferença de 0,13 pontos, na escala de 1-5) (Tabela 6).

<i>I have a positive image of the EU.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	2,13	2,07	2,20
Desvio padrão	0,67	0,69	0,65
Variância		0,48	0,44
Observações		44	45
Variância agrupada		0,46	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		-0,917	
P(T<=t) bi-caudal		0,362	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 6 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à imagem (positiva) percebida da União Europeia (elaboração própria)

Foi realizada uma análise estatística de diferença de médias (Tabela 6) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – que permite observar o seguinte:

Stat t > t crítico (-0,917 > -1,988), logo não rejeitamos H0 ao nível de 5% de significância. As médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães. Por outras palavras, não podemos rejeitar que as respostas tenham saído da mesma população, uma vez que as respostas são condizentes. Assim sendo, não há evidência estatística de rejeitar a hipótese nula.

A explicação do resultado poderá ser a de que os alemães, sendo um país forte e com poder na UE, conseguem tirar maiores benefícios da sua pertença à UE. Por outro lado, os portugueses, sendo um país de periferia, para não se excluírem das decisões dos seus vizinhos mais poderosos, veem benefícios em pertencer à UE. Adicionalmente, os alemães têm vindo, com sucesso, a implementar as estratégias europeias que apoiam no seu todo, estando de forma geral os portugueses do lado oposto do espectro – isto é, em tempo de resgate (dívida de 78 biliões de Euros adquirida em 2011, de credores Europeus), Portugal tem seguido uma política imposta por credores, mas sendo um país pouco etnocêntrico, vive e tem vivido relativamente bem com esta situação (ao contrário

de outros países mais assertivos e mais nacionalistas e masculinos – o caso da Grécia) (Oliveira e Ferreira, 2013).

Assim, estando Portugal e a Alemanha em polos opostos da UE, faz sentido, de certa forma, que as respostas e as perspetivas dos seus cidadãos sejam semelhantes, pois ambos beneficiam, quer por um lado porque impõem as suas políticas, quer por outro porque não se importam de ver medidas impostas por terceiros, desde que esses terceiros sejam detentores de uma imagem e reputação imaculada, o caso da Alemanha neste momento, mas também do Reino Unido, outro país forte na UE, e com quem Portugal tem relações de entendimento, em estilo de aliança, há muito anos (mais antiga aliança do mundo) (Moutinho, Au-Yong-Oliveira, Coelho, e Manso, 2015).

CONHECIMENTO

A perceção de cidadãos europeus do seu conhecimento sobre a UE foi medida através do grau de concordância dos inquiridos com 5 afirmações, nomeadamente: “Sinto que estou informado sobre a UE e as suas decisões”, “Tenho uma ideia clara daquilo que a UE representa”, “Sei de que forma a UE influencia a minha vida”, “Gostaria de saber mais sobre a UE e as suas decisões” e “A UE precisa de uma mensagem mais clara”.

Foi efetuado um teste de comparação das médias para cada afirmação (Tabelas 7, 8, 9, 10, 11) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – e verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os inquiridos alemães e os portugueses, como se poderá observar de seguida.

“Sinto que estou informado sobre a UE e as suas decisões.”

A média global das respostas em relação à afirmação “Sinto que estou informado sobre a UE e as suas decisões.” é 3.09 com um desvio padrão de 0.91, sendo que a média de resposta dos inquiridos alemães e dos inquiridos portugueses é também 3.09, com desvios-padrão de 0.95 e 0.86, respetivamente (Tabela 7).

MARKETING INTERNO E A PERCEÇÃO DA UNIÃO EUROPEIA PELOS SEUS MEMBROS – UM ESTUDO ENVOLVENDO CIDADÃOS PORTUGUESES E ALEMÃES

<i>I feel that I am informed about the EU and its decisions.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	3,09	3,09	3,09
Desvio padrão	0,91	0,95	0,86
Variância		0,92	0,77
Observações		44	45
Variância agrupada		0,842	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		0,010	
P(T<=t) bi-caudal		0,992	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 7 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I feel that I am informed about the EU and its decisions.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 7) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat t > t crítico (0,010 > -1,988), não rejeitamos H0 ao nível de 5% de significância. Portanto, as médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

“Tenho uma ideia clara daquilo que a UE representa.”

A afirmação “Tenho uma ideia clara daquilo que a UE representa” apresenta uma média global de 2.57, com um desvio padrão de 0.87, sendo que existe uma diferença de 0.13 pontos entre as duas nacionalidades: a média das respostas dos inquiridos alemães é 2.64 e a dos inquiridos portugueses 2.51, com desvios-padrão de 0.88 e 0.86, respetivamente (Tabela 8).

<i>I have a clear idea of what the European Union represents.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	2,57	2,64	2,51
Desvio padrão	0,87	0,88	0,86
Variância		0,80	0,76
Observações		44	45
Variância agrupada		0,775	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		0,671	
P(T<=t) bi-caudal		0,504	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 8 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I have a clear idea of what the European Union represents.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 8) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat $t > t$ crítico ($0,671 > -1,988$), não rejeitamos H_0 ao nível de 5% de significância. Portanto, as médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

“Sei de que forma a UE influencia a minha vida”

Em relação à afirmação “Sei de que forma a UE influencia a minha vida”, a média global das respostas é 2.57 com um desvio padrão de 0.87, sendo que a média de resposta dos inquiridos alemães é de 2.64 e a dos inquiridos portugueses é de 2.51, com desvios-padrão de 0.88 e 0.86, respetivamente (Tabela 9).

<i>I know how the EU impacts my life.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	2,48	2,55	2,42
Desvio padrão	0,81	0,78	0,83
Variância		0,63	0,71
Observações		44	45
Variância agrupada		0,665	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		0,713	
P($T \leq t$) bi-caudal		0,478	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 9 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I know how the EU impacts my life.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 9) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat $t > t$ crítico ($0,713 > -1,988$), não rejeitamos H_0 ao nível de 5% de significância. Portanto, as médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

“Sei de que forma a UE influencia a minha vida.”

A afirmação “Gostaria de saber mais sobre a UE e as suas decisões” apresenta uma média global de 1.96, com um desvio padrão de 0.73, sendo que existe uma diferença de 0.13 pontos entre as duas nacionalidades: a média das respostas dos inquiridos alemães é 2.02 e a dos inquiridos portugueses 1.89, com desvios-padrão de 0.75 e 0.71, respetivamente (Tabela 10).

MARKETING INTERNO E A PERCEÇÃO DA UNIÃO EUROPEIA PELOS SEUS MEMBROS – UM ESTUDO ENVOLVENDO CIDADÃOS PORTUGUESES E ALEMÃES

<i>I would like to know more about the EU and its decisions.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	1,96	2,02	1,89
Desvio padrão	0,73	0,75	0,71
Variância		0,58	0,51
Observações		44	45
Variância agrupada		0,545	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		0,855	
P(T<=t) bi-caudal		0,395	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 10 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I would like to know more about the EU and its decisions.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 10) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat t > t crítico (0,855 > -1,988), não rejeitamos H₀ ao nível de 5% de significância. Portanto, as médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

“A UE precisa de uma mensagem mais clara.”

Relativamente à afirmação “A UE precisa de uma mensagem mais clara.”, a média global é 1.94, existindo uma diferença de 0.21 pontos entre inquiridos alemães e portugueses: os alemães apresentam uma média de 2.05 e os portugueses de 1.84, com desvios-padrão de 0.80 e 0.70, respetivamente (Tabela 11).

<i>The EU needs a clearer message.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	1,94	2,05	1,84
Desvio padrão	0,75	0,80	0,70
Variância		0,65	0,50
Observações		44	45
Variância agrupada		0,573	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		1,253	
P(T<=t) bi-caudal		0,214	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 11 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “The EU needs a clearer message.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 11) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat $t > t$ crítico ($1,253 > -1,988$), não rejeitamos H_0 ao nível de 5% de significância. Portanto, as médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

De forma geral, apresentando a mesma média de resposta (3.09) (Tabela 7), nem os inquiridos alemães nem os portugueses se sentem particularmente informados sobre a União Europeia e as suas decisões, sendo que os inquiridos de ambas as nacionalidades demonstram vontade de saber mais e concordam que a UE necessite de uma mensagem mais clara. Os inquiridos portugueses apresentam uma média ligeiramente mais baixa (ou seja, concordam mais) do que os alemães em relação às afirmações “Tenho uma ideia clara daquilo que a UE representa”, “Sei de que forma a UE influencia a minha vida”, “Gostaria de saber mais sobre a UE e as suas decisões” e “A UE precisa de uma mensagem mais clara”.

Adicionalmente, é de notar que a taxa de participação dos cidadãos europeus nas eleições para o Parlamento Europeu (PE) desceu para 42.61% em 2014, sendo que a participação dos cidadãos nas eleições para o PE tem demonstrado um decréscimo gradual em cada eleição desde 1976, ano em que foram realizadas pela primeira vez (Parlamento Europeu, 2014). Por trás dessa falta de participação, acreditamos que possa estar uma falta de informação e conhecimento sobre a UE. A partir desta perspetiva, a UE pode não carecer necessariamente de falta de apoio, mas sim de falta de cidadãos informados e sensibilizados.

COMPROMETIMENTO

O comprometimento nesta investigação é analisado através da perceção da influência da opinião dos cidadãos para a UE e através da importância percebida da UE para os cidadãos e para o mundo. No total este aspeto é medido através do grau de concordância dos inquiridos com 5 afirmações, nomeadamente: “A opinião dos cidadãos europeus é tida em conta pela UE”, “Estou feliz que o meu país seja membro da UE”, “Sinto que a UE tem uma influência positiva na minha vida”, “Sinto que sou cidadão da UE” e “A UE é importante para o mundo”.

“A opinião dos cidadãos europeus é tida em conta pela UE.”

No que diz respeito à perceção de cidadãos europeus sobre influência da sua opinião para a UE, esta foi medida através do grau de concordância dos inquiridos com a afirmação “A opinião dos cidadãos europeus é tida em conta pela UE”. A média global das respostas é 2.92 com um desvio padrão de 0.85, sendo que a média de resposta dos

inquiridos alemães é 2.89 e a média dos inquiridos portugueses é 2.96, com desvios-padrão de 0.83 e 0.87, respetivamente (Tabela 12).

<i>European citizens opinion is taken into account by the EU.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	2,92	2,89	2,96
Desvio padrão	0,85	0,83	0,87
Variância		0,71	0,77
Observações		44	45
Variância agrupada		0,740	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		-0,379	
P(T<=t) bi-caudal		0,705	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 12 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “European citizens opinion is taken into account by the EU.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 12) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat t > t crítico (-0,379 > -1,988), não rejeitamos H0 ao nível de 5% de significância. Portanto, as médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

Os resultados dos inquéritos revelam que a maioria dos cidadãos inquiridos, alemães e portugueses, não concordam que a sua opinião seja tida em conta pela UE (apenas 30% da amostra respondeu “concordo fortemente” ou “concordo”). A perceção de que a sua voz não é ouvida pode levar a que os cidadãos se sintam menos comprometidos e menos motivados a contribuir e participar nas iniciativas da União.

A importância percebida da UE para os cidadãos e para o mundo foi medida através do grau de concordância dos inquiridos com as afirmações “Estou feliz que o meu país seja membro da UE”, “Sinto que a UE tem uma influência positiva na minha vida”, “Sinto que sou cidadão da UE” e “A UE é importante para o mundo”.

“Estou feliz que o meu país seja membro da UE.”

A média global das respostas para a afirmação “Estou feliz que o meu país seja membro da UE” é 1.85 com um desvio padrão de 0.76, sendo que a média de resposta dos inquiridos alemães é 1.68 e a média dos inquiridos portugueses é 2.02, com desvios-padrão de 0.63 e 0.83, respetivamente (Tabela 13). Com uma diferença entre as médias de 0.34, os alemães concordam mais com a afirmação do que os portugueses.

<i>I am happy that my country is a member of the EU.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	1,85	1,68	2,02
Desvio padrão	0,76	0,63	0,83
Variância		0,41	0,70
Observações		44	45
Variância agrupada		0,558	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		-2,150	
P(T<=t) bi-caudal		0,034	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 13 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I am happy that my country is a member of the EU.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 13) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat t < t crítico (-2,150 < -1,988), logo, rejeitamos H0 ao nível de 5% de significância. Ou seja, as médias das duas nacionalidades não são iguais, o que quer dizer que existem diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

Há, assim, uma certa insatisfação, mais presente nos jovens portugueses (o alvo principal do inquérito), com a pertença à UE e apesar de Portugal ter sido um “aluno modelo” no que respeita ao esforço de convergência da sua economia com o resto da UE (The Economist, 2012). Isto traduz-se em votos eleitorais crescentes (eleições de outubro 2015, para o governo) na ala extrema-esquerda, nomeadamente no Bloco de Esquerda e no Partido Comunista Português (total de 18% dos votos) (Legislativas2015, 2015), que ambicionam tirar Portugal da UE, opinião contrária à sentida na Alemanha.

“Sinto que a UE tem uma influência positiva na minha vida.”

A afirmação “Sinto que a UE tem uma influência positiva na minha vida” apresenta uma média global de 2.25, com um desvio padrão de 0.75, sendo que existe uma diferença de 0.31 pontos entre as duas nacionalidades: a média das respostas dos inquiridos alemães é 2.09 e a dos inquiridos portugueses 2.40, com desvios-padrão de 0.82 e 0.65, respetivamente (Tabela 14).

<i>I feel that the EU has a positive influence on my life.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	2,25	2,09	2,40
Desvio padrão	0,75	0,82	0,65
Variância		0,69	0,43
Observações		44	45
Variância agrupada		0,56	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		-1,954	
P(T<=t) bi-caudal		0,054	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 14 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I feel that the EU has a positive influence on my life.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 14) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat t > t crítico (-1,954 > -1,988), não rejeitamos H0 ao nível de 5% de significância. Portanto, as médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

“Sinto que sou cidadão da UE.”

A média global das respostas para a afirmação “Sinto que sou cidadão da UE” é 2.08 com um desvio padrão de 0.74, sendo que a média de resposta dos inquiridos alemães é 1.98 e a média dos inquiridos portugueses é 2.18, com desvios-padrão de 0.72 e 0.74, respetivamente (Tabela 15).

<i>I feel that I am an EU citizen.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	2,08	1,98	2,18
Desvio padrão	0,74	0,72	0,74
Variância		0,53	0,56
Observações		44	45
Variância agrupada		0,547	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		-1,279	
P(T<=t) bi-caudal		0,204	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 15 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I feel that I am an EU citizen.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 15) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat $t > t$ crítico ($-1,279 > -1,988$), não rejeitamos H_0 ao nível de 5% de significância. Portanto, as médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

“A UE é importante para o mundo.”

Em relação à afirmação “A UE é importante para o mundo” a média global das respostas dos inquiridos é de 1.71, com um desvio padrão de 0.64, existindo uma diferença de 0.23 pontos entre a média dos alemães e a dos portugueses – 1.59 e 1.82, respetivamente, com desvios padrão de 0.54 e 0.71 (Tabela 16).

<i>The EU is important for the world.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	1,71	1,59	1,82
Desvio padrão	0,64	0,54	0,71
Variância		0,29	0,51
Observações		44	45
Variância agrupada		0,405	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		-1,715	
P($T \leq t$) bi-caudal		0,090	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 16 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “The EU is important for the world.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 16) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat $t > t$ crítico ($-1,715 > -1,988$), não rejeitamos H_0 ao nível de 5% de significância. Portanto, as médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

Apesar de grande parte dos inquiridos não concordar que a sua opinião seja tida em conta pela UE, no geral pode-se dizer que a maioria concorda estar contente por o seu país ser membro da UE, que a UE tenha um impacto positivo nas suas vidas, que se sentem cidadãos europeus e que a UE é importante para o mundo.

Os cidadãos inquiridos alemães apresentam um grau de concordância maior do que os inquiridos portugueses nas afirmações utilizadas para medir a perceção do comprometimento em relação à UE. Podemos por isso afirmar que o comprometimento percebido dos cidadãos alemães é relativamente maior que o dos portugueses, que se mostram ligeiramente menos convencidos. Uma justificação para estes dados pode ser a evolução da conjuntura económica de ambas as nações nos últimos anos, sendo que, de

momento a Alemanha é considerada a maior economia da Europa e Portugal enfrenta uma grave crise económica e financeira.

CONFIANÇA

A perceção da confiança na União Europeia foi medida através do grau de concordância dos inquiridos com uma afirmação (direta), nomeadamente “Confio na UE e nas suas instituições”.

“Confio na UE e nas suas instituições.”

Em relação à afirmação “Confio na UE e nas suas instituições.”, existe uma diferença de 0.34 pontos na média entre alemães e portugueses. A média global das respostas é 2.76 com um desvio padrão de 0.79, sendo que a média de resposta dos inquiridos alemães é 2.59 e a média dos inquiridos portugueses é 2.93, com desvios-padrão de 0.78 e 0.77, respetivamente (Tabela 17).

<i>I trust the EU and its institutions.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	2,76	2,59	2,93
Desvio padrão	0,79	0,78	0,77
Variância		0,62	0,61
Observações		44	45
Variância agrupada		0,61	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		-2,061	
P(T<=t) bi-caudal		0,042	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 17 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I trust the EU and its institutions.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 17) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat t < t crítico (-2,061 < -1,988), logo, rejeitamos H₀ ao nível de 5% de significância. Ou seja, as médias das duas nacionalidades não são iguais, o que quer dizer que existem diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

De forma geral, a perceção dos inquiridos da confiança na UE e nas suas instituições não é particularmente elevada, sendo que os portugueses concordam menos com a afirmação. Isto poderá ser explicado pelo facto de os portugueses dependerem de ajuda financeira externa (Europeia). Na realidade, os portugueses estão a sentir o impacto de duras medidas de austeridade, com o objetivo de colocar a economia portuguesa em

linha com os objetivos da UE, nomeadamente com uma dívida soberana menor e mais controlada. Algumas destas medidas foram alvo de muita controvérsia, inclusive de analistas reputados internacionais (Krugman, 2012), o que poderá ter influência na opinião dos portugueses neste ponto, da confiança nas instituições europeias.

SATISFAÇÃO

A satisfação dos inquiridos com a UE foi medida através do grau de concordância dos inquiridos com uma afirmação (direta), nomeadamente: “Estou satisfeito com o trabalho e decisões da UE”.

“Estou satisfeito com o trabalho e decisões da UE.”

Relativamente a esta afirmação, não existem diferenças estatisticamente significativas entre alemães e portugueses. A média global das respostas é 2.75 com um desvio padrão de 0.81, sendo que a média de resposta dos inquiridos alemães é 2.66 e a média dos inquiridos portugueses é 2.84, com desvios-padrão de 0.82 e 0.79, respetivamente (Tabela 18).

<i>I am satisfied with EU work and decisions.</i>	<i>Amostra</i>	<i>Alemães</i>	<i>Portugueses</i>
Média	2,75	2,66	2,84
Desvio padrão	0,81	0,82	0,79
Variância		0,70	0,63
Observações		44	45
Variância agrupada		0,664	
Hipótese de diferença de média		0	
gl		87	
Stat t		-1,073	
P(T<=t) bi-caudal		0,286	
t crítico bi-caudal		1,988	

Tabela 18 - T-test: diferença de médias entre alemães e portugueses em relação à afirmação “I am satisfied with EU work and decisions.” (elaboração própria)

A análise estatística de diferença de médias (Tabela 18) – T-test: duas amostras com variâncias iguais – permite observar o seguinte:

Stat t > t crítico (-1,073 > -1,988), não rejeitamos H0 ao nível de 5% de significância. Portanto, as médias das duas nacionalidades são iguais, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e alemães.

O grau de concordância com a afirmação “Estou satisfeito com o trabalho da UE e das suas decisões” não é elevado. Isto significa que a perceção da satisfação com a UE, por parte dos cidadãos inquiridos, é um aspeto que pode ser melhorado através de iniciativas

de marketing interno. Existe uma diferença de 0.18 pontos entre a média dos portugueses e a média dos alemães, sendo que os portugueses concordam menos com a afirmação. Os resultados são coerentes com a confiança percebida e com o conhecimento percebido. Uma justificação para estes resultados pode ser a mencionada por uma das pessoas (alemã) entrevistadas (estudo 2) que afirmou “Eu acho que ainda está a ser dada mais atenção às coisas negativas sobre a UE, em vez de as coisas positivas que estão a ser feitas para o futuro da UE”.

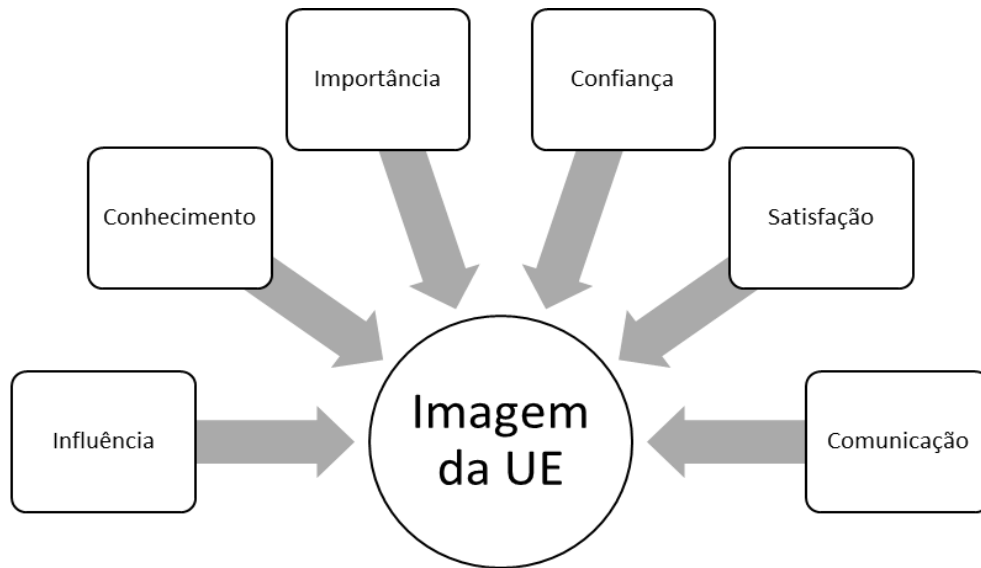
2.2.3.2 - MODELO DE REGRESSÃO LOGIT BINÁRIO – ANÁLISE ESTATÍSTICA

Relacionamento entre as dimensões – De que depende a imagem da UE?

A imagem pode ser compreendida como “uma representação mental, consciente ou não, formada a partir de vivências, lembranças e percepções passadas e passíveis de ser modificadas por novas experiências” (Rabaça e Barbosa, 1978, p. 253 *apud* Pinho, 2008 p.136). Na área do marketing, muitos autores estabelecem distinção entre imagem organizacional e imagem de marca. No presente trabalho, contudo, não é efetuada distinção entre os dois tipos de imagem.

A imagem de uma instituição depende de, segundo Pinho (2008, p.137), “fatores e atributos como as experiências no uso do produto, as informações veiculadas pelos meios de comunicação, o relacionamento da organização com funcionários [...], a consciência social da organização e o seu nível de integração e participação com a comunidade”.

Tendo por base a revisão da literatura, supomos que a percepção de uma imagem positiva da UE por parte do cidadão inquirido depende da influência percebida da UE na vida do cidadão (Influência), do conhecimento do cidadão sobre a UE (Conhecimento), da percepção do cidadão sobre a importância da UE para o mundo (Importância), da confiança do cidadão na UE (Confiança), da satisfação do cidadão com a UE (Satisfação) e da forma como a comunicação entre a UE e o cidadão é percebida (Comunicação) (Ilustração 3).



*Ilustração 3 - Relação entre seis dimensões preditivas e a imagem da UE (variável dependente)
(elaboração própria)*

A variável “imagem da UE” corresponde à afirmação do inquérito “Tenho uma imagem positiva da UE”. As respostas do inquérito relativas a essa variável foram transformadas de forma a obtermos uma variável dicotômica (com resultado “0” ou “1”; ou “não” ou “sim”) (o critério foi: respostas 1 e 2 dado como “boa imagem”, respostas 4 e 5 “fraca imagem”, e 3 correspondendo a “fraca imagem” também), para que fosse possível testar, através de um modelo probabilístico, se uma imagem positiva da UE (variável dependente) para os respondentes está associada a outras dimensões (as variáveis independentes e, eventualmente, influenciadoras/preditoras da variável dependente).

A variável “influência” corresponde à afirmação do inquérito “A UE tem uma influência positiva sobre a minha vida”.

A variável “conhecimento” corresponde à afirmação do inquérito “Considero-me informado (a) sobre a UE”.

A variável “importância” corresponde à afirmação do inquérito “A UE é importante para o mundo”.

A variável “confiança” corresponde à afirmação do inquérito “Confio na UE e nas suas instituições”.

A variável “satisfação” corresponde à afirmação do inquérito “Estou satisfeito(a) como o trabalho e decisões da UE”.

A variável “comunicação” corresponde à questão do inquérito “Como considera a comunicação entre a UE e os seus cidadãos”.

Modelo de regressão *logit binário*

Foi realizado o modelo de regressão logística binário, usando as observações 1 a 89, tendo sido ignoradas 6 observações omissas ou incompletas (n=83). A variável dependente é a imagem positiva da União Europeia (“Tenho uma imagem positiva da UE”). Os erros padrão são baseados na Hessiana.

A regressão logística é usada quando temos uma variável dependente binária (ou categórica, assumindo um de dois valores possíveis). O objetivo é saber quais as variáveis independentes que influenciam o resultado, ou seja, a variável dependente.

Existem algumas técnicas para auxiliar na seleção de variáveis para um modelo de Regressão Logística, assim o critério para a adição ou remoção de co-variáveis é geralmente baseado na estatística, comparando modelos com e sem as variáveis em questão.

Qualquer procedimento para seleção ou exclusão de variáveis de um modelo é baseado num algoritmo que testa a importância das variáveis, incluindo ou excluindo-as do modelo baseando-se numa regra de decisão. A importância da variável é definida em termos de uma medida de significância estatística do coeficiente associado à variável para o modelo. Essa estatística depende das suposições do modelo.

Após realizar o primeiro modelo de regressão (feita pelo software Gretl), onde somente uma das seis variáveis mostrou ser estatisticamente significativa, realizou-se um segundo modelo de regressão binária, eliminando duas das variáveis – “satisfação” e “comunicação”. Confirmou-se que o modelo continua globalmente significativo, no entanto, algumas variáveis aumentam a significância individual: passou a haver duas variáveis estatisticamente significativas num resultado menos diluído por variáveis preditivas (com 87 observações: n=87), obtendo resultados esperados (Tabela 19). Decidimos proceder à realização de um segundo modelo devido ao reduzido número de observações, excluindo duas variáveis em relação ao primeiro modelo, de forma a aumentar a robustez do modelo.

No que diz respeito à escolha das variáveis a excluir no segundo modelo, a variável “comunicação” foi eliminada para reduzir o número de observações omissas ou incompletas, uma vez que a pergunta correspondente a esta variável continha algumas

respostas em falta, enquanto que a variável “satisfação” foi escolhida aleatoriamente entre as cinco restantes para ser excluída.

É possível observar que, em ambos os modelos realizados, a generalidade das variáveis apresenta uma relação positiva. Ou seja, embora não exista uma clara significância estatística, existe uma relação entre as variáveis. Apenas a variável “influência” é claramente significativa no primeiro modelo. No segundo modelo, as variáveis “influência” e “confiança” passaram a ser claramente significativas, sendo que também a variável “conhecimento” aumentou a significância.

Parece haver evidência de que pelo menos parte do quadro de relacionamentos que se tentou estabelecer se confirma.

	1º Modelo			2º Modelo		
	<i>coeficiente</i>	<i>erro padrão</i>	<i>z</i>	<i>coeficiente</i>	<i>erro padrão</i>	<i>z</i>
<i>influência</i>	-1,62926	0,538476	-3,026	-1,41519	0,496004	-2,853
<i>conhecimento</i>	-0,521473	0,381726	-1,366	-0,530188	0,369370	-1,435
<i>importância</i>	0,227535	0,580091	0,3922	-0,110642	0,531484	-0,2082
<i>confiança</i>	-0,954875	0,67206	-1,421	-1,18200	0,506770	-2,332
<i>satisfação</i>	-0,29315	0,550781	-0,5322			
<i>comunicação</i>	0,0285376	0,465717	0,06128			

Tabela 19 - Modelo de regressão logit binário (elaboração própria)

O R-quadrado de McFadden (medida próxima do R-quadrado) - 0,348612 - é a medida global de ajustamento, o que quer dizer que, no primeiro modelo, cerca de 35% da imagem percebida da UE pode ser explicada no quadro do modelo Logit, pelas variáveis

dependentes. No segundo modelo o R-Quadrado de McFadden é 0,332254 (cerca de 33%).

Podemos concluir que, de acordo com os resultados do modelo de regressão, a influência positiva da UE na vida dos cidadãos e a confiança na UE e nas suas instituições por parte dos cidadãos, contribui para a explicação da imagem (positiva) da União Europeia. Não se verifica uma relação estatisticamente significativa nos restantes casos explorados.

A relação estatisticamente significativa entre a influência positiva da UE para o cidadão e a imagem positiva da UE é coerente com a literatura (por exemplo, Piehler et al. (2015) defendem a importância dos membros de uma organização terem o entendimento da marca).

Os resultados do modelo são também coerentes com os resultados do estudo de Delgado-Ballester e Munuera-Alemán (2005) que revelam que a confiança na marca tem raiz na experiência passada com a marca, e que está positivamente associada com a fidelidade à marca, que por sua vez mantém uma relação positiva com o valor da marca. A imagem está relacionada com o valor da marca (Bivainiene e Sliburyte, 2008). Assim, também o presente estudo confere que existe uma relação estatisticamente significativa entre a confiança na União Europeia e a imagem da UE de cidadãos europeus.

No que respeita ao modelo 1, o conjunto de valores prediz de forma correta a imagem em 81,9% das respostas, isto significa que o modelo conseguiu em grande parte dos casos ser um bom modelo (Tabela 20). Em relação ao segundo modelo, verifica-se que o conjunto de valores prediz de forma correta a imagem em 80,9% das respostas (Tabela 20).

		Previsão do modelo 1 (com as 6 variáveis iniciais preditivas)		Previsão do modelo 2 (com somente 4 variáveis preditivas)	
		0	1	0	1
Obs.	0	9	11	9	12
	1	4	59	5	63

Tabela 20 - Previsão dos modelos de regressão (elaboração própria)

Claramente se observa que o modelo é um bom modelo. Independentemente da significância estatística individual dos coeficientes e como se pode ver na tabela 20, o modelo, de forma geral, apresenta uma taxa de previsão correta da variável binária “imagem da UE” bastante elevada.

Como limitação do modelo de regressão escolhido e realizado, deve ser tido em consideração que o número de observações é relativamente pequeno, o que não permitiu o ajustamento do coeficiente suficiente para ser um modelo significativo. Não existem observações suficientes para ser um modelo robusto, estatisticamente.

2.2.3.3 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO 3

Com a realização do estudo 1, sobre a importância da iniciativa de marketing interno “Euroscola day” e sobre a criação de embaixadores da marca UE, e do estudo 2 sobre o conhecimento da UE por parte de cidadãos portugueses e alemães e a importância de um entendimento comum entre os Estados Membros da UE, chegamos à conclusão de que, para a criação de embaixadores da marca UE, é importante criar uma cultura e uma visão partilhada entre os países da UE. Havendo mais informação a circular, informação essa positiva, haverá como consequência mais pessoas a falarem de livre vontade sobre as vantagens da UE (para além do mais óbvio, que será os países deixarem de se guerrear entre si e de promoverem a democracia, o que foi motivo de atribuição de Prémio Nobel da Paz, em 2012 (União Europeia, 2013)).

Com um nível de confiança de (95%) não se pode rejeitar a hipótese de que os valores da média das populações das quais foram retiradas as amostras Portugal e Alemanha sejam iguais, ou seja, poderemos, portanto admitir a hipótese de que as médias das respostas - para todos os casos, à exceção da confiança - são iguais para ambas as populações.

Desta forma, os resultados apontam para uma cultura e visões comuns entre alemães e portugueses. O que poderá constituir uma boa notícia para a continuidade da UE. No entanto, ao mesmo tempo, alemães e portugueses são da opinião de que não é possível uma cultura comum (na Europa). Dir-se-ia então que as percepções são muito falíveis, nomeadamente no caso de haver estereótipos:

"Because a stereotype provides us with specific expectations about members of a group, it can also unfavorably influence both our perceptions and our behavior." (Ariely, 2008, p.168).

A presença de estereótipos é notória na sociedade. E alemães e portugueses estão incluídos. A área científica *behavioural economics* trata as percepções (Ariely, 2008). O que vemos ou achamos que vemos pode ser muito diferente. Por causa das percepções que temos enganamo-nos muito. Pode de facto haver já consonância e convergência em termos culturais, entre países aparentemente tão diferentes quanto Portugal e a Alemanha.

Em relação à análise de modelo logit binário, poderemos concluir que existe uma clara significância estatística entre as variáveis “influência” e “confiança” e a variável dependente “imagem da UE”. O resto das relações não revelaram uma clara significância estatística. Não devem, no entanto, ser ignoradas as limitações do estudo, nomeadamente o reduzido número de observações e o reduzido número de itens para cada variável.

CAPÍTULO III – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A importância da UE na vida dos seus cidadãos é inegável no sentido que ao invés de se guerrearem entre si (como aconteceu durante séculos (Bongiovanni, 2012)), há agora um grande esforço de coordenação para se conseguir ter uma vida em comum e que traga benefícios para todos os estados membros. É dito na literatura que deve haver um entendimento comum entre estados membros da UE, isto é, os seus membros devem partilhar de uma cultura comum (Bongiovanni, 2012; Oliveira e Ferreira, 2013), o que merecerá maior esforço da parte da UE, segundo apurou o presente estudo. Embora de acordo com algumas formas de medição mais aprofundadas (segundo uma série de dimensões, tal como acontece em Hofstede, 2001 e em House et al., 2004) possamos estar ainda com bastante caminho a percorrer para se chegar a uma cultura europeia comum, o nosso estudo exploratório, com 89 respondentes, indica que já existe de facto uma cultura partilhada, ou programação coletiva da mente (Hofstede, 2001), neste caso entre portugueses e alemães, mas que esta situação poderá ser muito melhorada, havendo mais apoios financeiros e humanos para o efeito (havendo aparentemente, e segundo os participantes no estudo, ausência de um esforço sistemático considerável, à altura da visão da UE, neste momento no tempo). Apurou-se ainda que os jovens da UE deverão ser um alvo privilegiado de ações de marketing interno desenvolvidas, por serem o futuro da UE.

A utilização de metodologias mistas (juntando pesquisa qualitativa e quantitativa) é objeto de discussão na literatura, nomeadamente como “*they can be fruitfully combined within a single project*” (Bryman e Bell, 2011). Assim, reuniram-se testemunhos e perspetivas pessoais, assim como respostas a perguntas fechadas (escala de Likert). Concluímos que haverá indícios de uma visão partilhada, mas que, certamente, há ainda um longo caminho a percorrer até haver dimensões de entendimento mais profundos, sobre o futuro da interação entre os estados membros da UE.

Os resultados dos três estudos realizados permitem-nos concluir que existe espaço para mais entendimento e uma mais eficaz criação de uma cultura comum europeia, e que deverá existir uma perspetiva de marketing interno para a União Europeia, ao mais alto nível. O estudo 1 revela que as gerações mais jovens são um público-alvo importante, por se tratarem do futuro da União Europeia. O estudo 2, particularmente, mostra que para a criação de embaixadores da marca União Europeia, é importante que seja feito um maior esforço no sentido de informar os cidadãos sobre as funções, ações e iniciativas da

organização. O estudo 3 revela que não existem, de forma geral (em onze dos treze itens testadas), diferenças estatisticamente significativas entre os inquiridos portugueses e os inquiridos alemães, sendo possível inferir que existem similaridades entre as duas nações (embora ressalvando que entre os jovens inquiridos exista maior descontentamento com a pertença à UE e menos confiança nas instituições da UE – dois dos treze itens analisados).

Com base na análise das entrevistas e dos resultados dos inquéritos, a presente dissertação argumenta que é possível criar uma cultura europeia, melhorar a imagem da UE e criar embaixadores da marca União Europeia. Concluímos ainda que há duas variáveis preditivas da imagem da UE estatisticamente significativas, nomeadamente a influência positiva da UE nos seus cidadãos, e a confiança que os cidadãos têm nas instituições da UE.

Como sugestões de pesquisa futura sublinha-se:

- 1) Seria interessante haver um estudo com uma amostra maior, tanto de cidadãos portugueses como alemães.
- 2) Por outro lado, poderiam ser também inquiridos indivíduos de outras nacionalidades da UE – quer sejam países da periferia ou mais centrais. Uma vez que, desde a II Guerra Mundial os países da Europa não entram em guerras entre si, qualquer estudo que procure entender melhor o que este ideal de Europa precisa para perdurar no tempo e ter sucesso, merecerá o esforço.
- 3) Fará sentido criar um orçamento formal para marketing interno da UE, e discutida esta necessidade, de forma mais alargada, pelos cidadãos da UE? A existência de embaixadores das marcas é focada na literatura, mas ao nível da UE esta discussão, se existe, tem passado despercebida pelos participantes neste projeto de investigação. Inquirir os cidadãos quanto a este tema poderá ser importante, numa altura em que certas economias da UE estão com sérias dificuldades e precisam da ajuda dos países mais fortes.

BIBLIOGRAFIA

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), 32–51.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1224.
- Alhaddad, A. (2015). Perceived Quality , Brand Image and Brand Trust as Determinants of Brand Loyalty Abdullah Alhaddad. *Journal of Research in Business and Management*, 3(4), 1–8.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture - Cultural change work in progress* (2nd editio.). New York: Routledge.
- AMA. (2014). About AMA. Definition of marketing. Retrieved September 10, 2015, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Anholt, S. (2007). “Brand Europe”— Where next? *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(2), 115–119. doi:10.1057/palgrave.pb.6000061
- Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: Harper Collins.
- Asadollahi, A., Jani, M., Mojaveri, P. P., & Allahabadi, F. B. (2012). Investigating the effect of brand satisfaction, brand trust and brand attachment on purchase behavior of customers. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 4(17), 3182–3187.
- Au-Yong-Oliveira, M., & Jesus, M. M. de. (2015). Internal marketing and the future of the European Union: Are we educating the younger generations well enough? In *Proceedings of the EDULEARN 2015 Conference* (pp. 6137–6146). Barcelona.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242–1260. doi:10.1108/03090560310486979
- Barton, D., & Nuttall, R. (2012). Leading in the 21st century: An interview with Moya Greenee. *McKinsey & Company. Insights & Publications*.
- Bell, S. J., Mengüç, B., & Stefani, S. L. (2004). When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112–126. doi:10.1177/0092070303261467
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Services Marketing: Starts From Within. *Marketing Management*, 24–34.
- Bivainiene, L., & Sliburyte, L. (2008). The Brand Image As An Element Of Brand Equity. *Social Research*, 2(2), 22–31.
- Bongiovanni, F. M. (2012). *The Decline and Fall of Europe*. London: Palgrave Macmillan.
- Brown, S. A. (1995). *Organizational culture*. London: Pitman Publishing.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd editio.). Oxford: Oxford University Press.

- Cahill, D. J. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43–51.
doi:10.1108/08876049510094513
- Chinomona, R., Mahlangu, D., & Poee, D. (2013). Brand service quality, satisfaction, trust and preference as predictors of consumer brand loyalty in the retailing industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 181–190.
doi:10.5901/mjss.2013.v4n14p181
- Chow, C. W. C., Lai, J. Y. M., & Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48, 362–369.
- Colliver, C. (2015). European Identity : A Crisis of Construction in the 21st Century ? *The World Post*. Yale. Retrieved September 15, 2015, from
http://www.huffingtonpost.com/european-horizons/european-identity-a-crisis-of-construction-in-the-21st-century_b_7463922.html
- Conradie, E. S., Roberts-Lombard, M., & Klopper, H. B. (2014). The influence of eleven Ps : An internal marketing and brand awareness perspective in a service environment. *Southern African Business Review*, 18(1), 100–121.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática* (2ª edição.). Coimbra: Almedina.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2005). Does brand trust matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 187–196.
doi:10.1108/10610420510601058
- Dunmore, M. (2002). *Inside-out Marketing : How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kogan Page.
- Erkmen, E. (2014). All Consumers Are Same for the Effect of Brand Citizenship Behaviors?: The Role of Nationality. *International Journal of Marketing Studies*, 6(3), 65–75. doi:10.5539/ijms.v6n3p65
- Eurobarometer 83. (2015). *Public opinion in the european union*. Brussels. Retrieved from
http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb83/eb83_first_en.pdf
- European Commission. (2014). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Strasbourg: European Commission. Retrieved from
<https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/communication-commission-european-parliament-council-european-economic-and-social-committee-a-0>
- Eurostat. (2015a). GDP per capita - annual Data. Retrieved September 16, 2015, from
http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-press-releases/product?p_auth=BmXsek3K&p_p_id=estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_action=search&text=GDP+per+capit
- Eurostat. (2015b). Population on 1st January. Retrieved September 16, 2015, from
<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tps00001&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>

- Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97–103. doi:10.1057/pb.2010.16
- Ferdous, A. S., Herington, C., & Merrilees, B. (2013). Developing an integrative model of internal and external marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 637–649. doi:10.1080/0965254X.2013.817474
- Filipe, S. (2010). *A imagem de marca país: aplicação ao caso de Portugal*. Universidad de Extremadura. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.11/921>
- Fontaine, P. (2014). *Compreender as políticas da União Europeia. A Europa em 12 lições*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. doi:10.2775/43038
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768. doi:10.1080/0267257X.1995.9964388
- Giannopoulos, A. A., Piha, P. L., & Avlonitis, G. J. (2011). Desti–Nation Branding”: what for? From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework. In *The Berlin International Economics Congress*. Berlin, Germany.
- Gronroos, C. (1995). Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252–254. doi:10.1177/009207039502300404
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60–75.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456.
- Hassan, S. S., & Craft, S. (2012). Examining world market segmentation and brand positioning strategies. *Journal of Consumer Marketing*, 29(5), 344–356. doi:10.1108/07363761211247460
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations* (2nd editio.). California: Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., & (Editors). (2004). *Culture, leadership and organizations – The GLOBE study of 62 societies*. California: Sage Publications.
- Im, H. H., Kim, S. S., Elliot, S., & Han, H. (2012). Conceptualizing Destination Brand Equity Dimensions From A Consumer-Based Brand Equity Perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29, 385–403.
- Joseph, B. W. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management – Creating and sustaining brand equity long term*. (Kogan Page, Ed.) (4th editio.). London.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Prentice Hall (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall. doi:10.1080/08911760903022556

- Krugman, P. (2012). *End This Depression Now!* New York: W. W. Norton & Company.
- Krystallis, A., & Chrysochou, P. (2014). The effects of service brand dimensions on brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 139–147.
doi:10.1016/j.jretconser.2013.07.009
- Kuvykaite, R., & Piligrimiene, Z. (2014). Consumer Engagement into Brand Equity Creation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(April), 479–483.
doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.225
- Lees-Marshment, J. (2009). *Political marketing – Principles and applications*. Oxon: Routledge.
- Legislativas2015. (2015). Resultados das Eleições Legislativas 2015. Retrieved October 27, 2015, from <http://www.legislativas2015.pt/resultados/>
- Lings, I. N., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 325–351.
doi:10.1362/026725798784959426
- Magistro, E. (2007). Promoting the European Identity : Politeness Strategies in the Discourse of the European Union. *Critical Approaches to Discourse Analysis Across Disciplines*, 1(1), 51–73.
- Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19(1 & 2), 54–63.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS - Saber, decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilíbrios.
- Michaelidou, N., Micevski, M., & Cadogan, J. W. (2015). An evaluation of nonprofit brand image: Towards a better conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 68(8), 1657–1666. doi:10.1016/j.jbusres.2015.03.024
- Mishra, S. (2010). Internal Marketing- A Tool to Harness Employees ' Power in Service Organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185–193.
- Moutinho, R., Au-Yong-Oliveira, M., Coelho, A., & Manso, J. P. (2015). Beyond the “Innovation’s Black-Box”: Translating R&D outlays into employment and economic growth. *Socio-Economic Planning Sciences*, 50, 45–58.
doi:10.1016/j.seps.2015.04.001
- Nguyen, B., & Klaus, P. (2013). Retail fairness: Exploring consumer perceptions of fairness towards retailers’ marketing tactics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 311–324.
- Oliveira, M. A., & Ferreira, J. J. P. (2013). The Decline and Fall of Europe. *European Journal of Development Research*, 25(2), 326–329. doi:10.1057/ejdr.2012.53
- Parlamento Europeu. (2014). Resultados das eleições europeias de 2014. Retrieved September 21, 2015, from <http://www.europarl.europa.eu/elections2014-results/pt/turnout.html>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (6ª Edição.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.

- Piehlér, R. (2011). *Interne Markenführung – Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz*. Gabler.
- Piehlér, R., Hanisch, S., & Burmann, C. (2015). Internal Branding - Relevance, Management and Challenges. *Marketing Review St. Gallen*, 32(1), 52–60.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1990). Internal Marketing: Making Marketing Happen. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(1), 4–6. doi:10.1108/EUM0000000001069
- Pike, S. (2009). Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, 30, 857–866.
- Pinho, J. B. (2008). *Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica* (9ª edição.). Campinas: Papirus.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. doi:10.1108/08876040010347589
- Ravens, C. (2012). *Internal Brand Management in an International Context. Innovatives Markenmanagement*. Leipzig: Springer Gabler.
- Rehmet, J., & Dinnie, K. (2013). Citizen brand ambassadors: Motivations and perceived effects. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(1), 31–38. doi:10.1016/j.jdmm.2013.02.001
- Teichler, U., & Janson, K. (2007). The Professional Value of Temporary Study in Another European Country: Employment and Work of Former ERASMUS Students. *Journal of Studies in International Education*, 11, 486–495. doi:10.1177/1028315307303230
- TVI24. (2015). Estudantes do Porto deputados em Estrasburgo por um dia. Retrieved October 20, 2015, from <http://www.tvi24.iol.pt/sociedade/parlamento-europeu/estudantes-do-porto-deputados-em-estrasburgo-por-um-dia>
- UE. (2014). European Parliament / Euroscola. Retrieved October 20, 2015, from http://www.europarl.europa.eu/euroscola/en/past_events/euroscola2014.htm
- UE. (2015). What is Euroscola. Retrieved October 20, 2015, from http://www.europarl.europa.eu/euroscola/en/at_a_glance.html;jsessionid=6B6E843B8C85F1F7B6150B70DECF2406
- União Europeia. (2013). Prémio Nobel da Paz de 2012 atribuído à UE: já passou um ano! Retrieved October 27, 2015, from http://europa.eu/about-eu/basic-information/eu-nobel/index_pt.htm
- União Europeia. (2015). Como funciona a UE. Retrieved September 16, 2015, from http://europa.eu/about-eu/basic-information/about/index_pt.htm
- Usunier, J.-C., & Lee, J. A. (2005). *Marketing across cultures* (4th editio.). Essex, United Kingdom: Pearson Education.
- Varey, R. J. (1995). A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 41–54. doi:10.1080/0267257X.1995.9964328
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926–944.

Voase, R. (2012). Recognition, reputation and response: Some critical thoughts on destinations and brands. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 78–83.

Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). “That’s not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348–359. doi:10.1016/j.ijhm.2013.07.009